



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Iivi Hakkarainen

Johdon rooli muutoksessa ja sen edistämisessä

Tapaustutkimus yrityskaupassa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen Pro Gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Iivi Hakkarainen		
Tutkielman nimi:	Johdon rooli muutoksessa ja sen edistämässä : Tapaustutkimus yrityskaupassa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Maria Järnlström		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	100

TIIVISTELMÄ:

Yrityskauppojen ennustettu kasvu tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa useisiin organisaatioihin, joissa päätöksistä ja muutoksen hallinnasta vastaavilta johtajilta odotetaan kykyä hallita ja viedä muutos sen käynnistämisestä ja toteutuksesta aina seurantaan asti. Tässä tutkielmassa halutaan yksittäisen tapaustutkimuksen kautta tutkia, millainen yrityksen ylimmän johdon rooli on yrityskauppaan liittyvässä muutosprosessissa, ja miten johto on pyrkinyt edistämään muutoksen onnistumista. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä johdon vastuista, roolista ja käytössä olevista työkaluista, joiden avulla muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia voidaan parantaa. Case-yrityksessä on toteutettu vuonna 2023 yrityskauppa, jonka seurauksena yrityksen toiminta laajentui erääseen Pohjoismaahan. Tutkimuksessa halutaan selvittää, millaisen roolin case-yrityksen ylin johto on ottanut kyseissä yrityskaupan muutosprosessissa, miten roolit ovat jakautuneet johdon kesken, ja kuinka johto on toiminnallaan pyrkinyt edistämään muutoksen onnistumista yrityskaupan eri vaiheissa.

Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään yrityskaupan prosessia, organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista, sekä johdon rooleja. Tutkielman keskeiset teoriat käsittelevät Kurt Lewinin 3-vaiheista muutosmallia, jossa tutkitaan muutoksen hallintaa ja edistämistä organisaatioissa kolmen eri vaiheen kautta. Johdon rooleja käsittelevässä teoriassa syvennyttään tarkastelemaan Henry Mintzbergin kymmentä tunnistettua johdon roolia organisaatioissa, jotka liittyvät vuorovaikutukseen, viestintään sekä päätöksentekoon liittyviin rooleihin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastattelut toteutettiin johtotehtävissä toimiville henkilöille. Tulokset analysoitiin sisällön analyysiä hyödyntäen. Tulosten perusteella case-yrityksen ylimmän johdon rooli yrityskaupan muutosprosessissa on ollut käynnistää, toteuttaa ja hallita muutos kaikilta sen toimintojen osa-alueilta. Johdon tehtävänä on ollut saada muutos ja integraatio onnistumaan sekä teknilliseltä puolelta, että myös kulttuurin ja organisaation operatiivisten toimintojen osalta. Yhteisistä tavoitteista ja vastuista huolimatta, yrityksen johdon jäsenillä tunnistettiin olevan tämän lisäksi myös omat vastuut ja rooli muutoksen eri vaiheissa. Saatujen tulosten perusteella johdossa on pyritty edistämään muutoksen onnistumista eri keinoin, joista tunnistettavimpia olivat viestintä, tukeminen ja osallistaminen. Johtopäätösten perusteella johtohenkilöiden kokemukset omasta roolistaan ja yrityskaupan muutosprosessin onnistumisesta olivat yksilöllisiä. Tulosten perusteella johdolle voitiin esittää kehitysehdotuksia muutoksen onnistumisen tehostamiseen tulevaisuudessa erityisesti yhteisen näkemyksen ja tavoitteiden selkeyttämisen, mittaamisen ja resursoinnin suhteen.

AVAINSANAT: Yrityskauppa, johdon rooli, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Yrityskauppa kasvun taustalla	11
2.1	Yrityskauppa	11
2.2	Syitä yrityskaupan taustalla	12
2.3	Yrityskauppa prosessina	13
2.3.1	Yritysostostrategian määrittely ja kohteiden kartoitus	13
2.3.2	Kohteen arvon määrittely sekä transaktiorakenteen kartoittaminen	13
2.3.3	Neuvotteluprosessi ostajan ja myyjän välillä	14
2.3.4	Due dilligence (<i>huolellinen läpikäynti</i>)	14
2.3.5	Kaupan toteutus ja integrointi	15
2.4	Yrityskauppaan liittyvät haasteet	16
2.4.1	Oikeudelliset haasteet	16
2.4.2	Kulttuuri ja ihmiset	16
3	Muutosjohtaminen organisaatioissa	19
3.1	Organisaatiomuutos	19
3.2	Muutosjohtaminen	20
3.3	Kurt Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli	21
3.4	Muutosprosessissa onnistuminen	23
3.4.1	Strategian ja yhteisen näkemyksen luominen	23
3.4.2	Muutosvastarinnan hallitseminen	24
3.4.3	Muutosviestintä	24
3.4.4	Henkilöstön sitouttaminen ja motivaatio	26
3.4.5	Johdon tuki ja muutokseen osallistaminen	27
3.4.6	Muutoksen mittaaminen	28
4	Johdon roolien tarkastelu organisaatiossa	30
4.1	Rooli ja johtajuus	30

4.1.1	Toimitusjohtaja	32
4.1.2	Talousjohtaja	33
4.1.3	Henkilöstöjohtaja	33
4.2	Mitzbergin johdon roolit	34
4.2.1	Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit	35
4.2.2	Viestintään liittyvät roolit	36
4.2.3	Päätöksentekoon liittyvät roolit	36
5	Tutkimusmenetelmä	40
5.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	40
5.2	Tapaustutkimuksen esittely	41
5.2.1	Kohderyhmän rajaus	42
5.2.2	Tutkimuksen toteutus	43
5.2.3	Analyysi	46
6	Tulokset	48
6.1	Haastateltavien tausta ja tehtäväkuva	48
6.2	Case-yrityksen yrityskauppa	53
6.3	Rooli muutosprosessissa	60
6.4	Johto edesauttamassa muutoksen onnistumista	67
7	Johtopäätökset	80
7.1.1	Johdon rooli yrityskaupan muutosprosessissa	81
7.1.2	Muutoksen edistäminen case-yrityksessä	85
7.1.3	Tulosten luotettavuudesta	88
7.2	Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle	89
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	91
7.4	Oma arviointi	92
	Lähteet	93
	Liitteet	99
	Liite 1. Haastattelurunko	99
	Liite 2. ChatGPT -seloste	100

Kuviot

Kuvio 1 Pro gradu -tutkielman rakenne.	10
Kuvio 2 Esimerkki yrityskaupan prosessista (mukaillen Katramo ja muut, 2013).	16
Kuvio 3 Lewinin 3-vaiheisen muutosmallin vaiheet (Sarayreh ja muut, 2013).	23
Kuvio 4 Tunnistettuja muutoksen onnistumista edistäviä tekijöitä.	29
Kuvio 5 Kymmenen tunnistettua johdon roolia organisaatioissa (Mintzberg, 1971).	38
Kuvio 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	39
Kuvio 7 Case-yrityksen kohderyhmä (perustuen case-yrityksen lähettämään aineistoon).	43
Kuvio 8 Case-yrityksen päätöksenteossa mukana olevat tahot.	48
Kuvio 9 Tehtävänimikkeiden mukana tuomat pääasialliset vastuut ja tehtävät case-yrityksessä.	53
Kuvio 10 Case-yrityksen yrityskauppaprosessi aikajanalla.	54
Kuvio 11 Motivaatiotekijät yrityskaupan taustalla case-yrityksessä.	56
Kuvio 12 Kokemukset oman roolin selkeydestä yrityskaupan muutosprosessissa.	62
Kuvio 13 Tekijöitä, joilla uskotaan olevan vaikutus oman roolin selkeyteen.	66
Kuvio 14 Case-yrityksen yrityskaupan ja muutoksen mittarit.	77

Taulukot

Taulukko 1 Käsitteiden määrittely.	45
Taulukko 2 Kerätyn aineisto kuvaus.	46
Taulukko 3 Case-yrityksen roolit tulosten perusteella.	84

1 Johdanto

Organisaatioiden toimintaa ohjaavat jatkuvat muutokset. Muutokset tapahtuvat usein sisäisten tai ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta ja syyt niille ovat moninaiset — usein muutokset takaavat paremman kilpailukyvyn, toisinaan taas organisaatioiden on pyytävä sopeutumaan ulkoisiin suunnittemattomiin muutoksiin, ja turvattava siten liiketoimintansa myös tulevaisuudessa. (Työterveyslaitos, n.d.; Xiong ja muut, 2022 s. 1061).

Viimeisten vuosien aikana yhteiskunta on kohdannut muutoksia, joiden vaikutukset ovat näkyneet myös maailmantaloudessa ja turvallisuudessa, ja jotka koskettavat yhtä lailla ihmisiä sekä organisaatioita. Esimerkiksi vuonna 2019 maailmalle levinneen pandemian (COVID-19) vaikutukset ulottuivat yksilöiden ja organisaatioiden toimintaan. Pandemian seurauksena organisaatioiden tuli lyhyellä aikavälillä sopeutua uusiin ennalta arvaamattomiin muutoksiin, jotka osaltaan pakottivat organisaatiot uudistamaan työskentelymallejaan ja -tapojaan. Näiden muutosten seurauksena esimerkiksi etä- ja hybridityöt tulivat väliaikaisesti tai jopa pysyväksi osaksi työntekijöiden arkea. (Emerson, 2022; Islam, 2023, s. 43).

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset saattavat olla monimutkaisia ja pitkiä prosesseja: erityisesti organisaation jäsenille välttämättömätkin muutokset voivat aiheuttaa vastustusreaktioita. Tämä reaktio puolestaan haastaa organisaation johtoa muutosprosessin onnistumisessa. Organisaatioiden kyky hallita muutosta ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet ovat tärkeässä roolissa, sillä pahimmassa tapauksessa organisaation käynnistämä muutosprosessi epäonnistuu ja siitä aiheutuvat seuraukset voivat olla tuhoisia. Jotta muutos hallitaan menestyksekkäästi, organisaatioissa on oltava tietoa ja taitoa omaavia johtajia, jotka tietämyksellään ja kokemuksellaan pystyvät viemään muutoksen läpi alusta loppuun. Puhutaankin siis myös muutosjohtamisen taidoista. (Emerson, 2022; Stobierski, 2020).

Yrityskaupat tuovat mukanaan muutoksia, jotka koskettavat pienemmissä tai suuremmissa määrin kaikkia organisaation jäseniä. Yrityskaupat ovat näkyvässä roolissa yritysrahoitusmaailmassa globaalilla tasolla, sekä kohdennetusti myös Euroopan markkinoilla. World Investment Report (2023) osoittaa, että energian sekä elintarvikkeiden hintojen nousun, Ukrainan sodan sekä muiden maailmanlaajuisten kriisien aiheuttamien epävarmuuksien lisääntyminen on saanut sijoittajat epävarmemmiksi ja näin välttelemään riskejä. Tämä puolestaan voi selittää rajoja ylittävien yrityskauppojen määrän laskun. (UNCTAD, 2023).

Euroopan markkinoilla yrityskauppojen määrä on ollut tasaisessa kasvussa, mutta se on kokenut myös notkahduksia varsinkin viimeisten vuosien aikana. Koronaviruspandemian myötä Euroopassa yrityskauppojen määrä laski sekä arvoltaan että määrältään: vuosien 2019 ja 2020 välisenä aikana määrä laski noin 3 000 kaupalla. Tästä notkahduksesta huolimatta vuonna 2021 Euroopassa solmittiin kuitenkin lähes 24 000 yrityskauppaa, minkä lisäksi on arvioitu, että tulevana vuosina järjestelyiden määrä tulee kasvamaan entisestään. (Statista, 2023).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämä pro gradu -tutkielma toteutettiin toimeksiantona, jossa laadullisen tapaustutkimuksen kautta tarkasteltiin yksittäisen case-yrityksen ylimmän johtotason roolia yrityskauppaan liittyvässä muutosprosessissa. Tutkielman toimeksiantajayrityksestä käytetään tutkielman läpi nimeä ”*case-yritys*”. Case-yrityksessä on toteutettu syksyllä vuonna 2023 yrityskauppa, jonka seurauksena yrityksen liiketoiminta laajentui entisestään erääseen Pohjoismaahan.

Yrityskaupan ja siihen liittyvän muutoksen myötä tutkimuksessa haluttiin selvittää, millainen rooli case-yrityksen ylimmällä johdolla on ollut yrityskaupan muutosprosessissa, miten johdon roolit jakautuivat prosessin aikana, ja millaisin keinoin yrityksen johto on toiminnallaan pyrkinyt edesauttamaan muutosprosessin onnistunutta läpivientiä. Tutkielman tutkimuskysymykset ovat aseteltu seuraavasti:

- Millainen rooli ylimmällä johdolla on yrityskaupan muutosprosessissa?
- Kuinka johdon roolit jakautuvat yrityskauppaan liittyvässä muutosprosessissa?
- Millaisilla keinoilla johto pyrkii edesauttamaan muutoksen onnistumista?

Organisaatiomuutoksista ja siihen kytkeytyvästä muutosjohtamisesta löytyy lukuisia aikaisempia tutkimuksia, ja aiheet ovat olleet usein esillä myös kirjallisuudessa. Vaikka organisaatioiden toiminnasta, muutoksesta ja johtajuudesta on useiden tutkimuksien näyttöä vuosikymmenien ajalta, tämä tutkimus kokoaa edellä mainitut teemat yhteen ja pyrkii selvittämään näiden välistä suhdetta yksittäisen tapaustutkimuksen kautta.

Olemassa olevan tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella muutosaloitteiden ja -prosessien epäonnistumisen riski on pysynyt edelleen merkittävänä, jolloin tarvetta lisätutkimuksille voidaan pitää perusteltuna. Kokeneiden yritysjohtajien kokemusten perusteella strategisten muutosprosessien onnistumisprosentti on vain 54 prosenttia, ja muista lähteistä (Islam, 2023; Xiong, ja muut, 2022) ilmenee myös korkeita epäonnistumisasteita. Tämä puolestaan vahvistaa väitteitä siitä, että suuri osa organisaatiomuutoksista ei saavuta muutokselle asetettuja tavoitteita, minkä lisäksi epäonnistuneet muutosprosessit saattavat johtaa resurssien hukkaamiseen ja vaikuttavat negatiivisesti liikevaihtoon ja tulokseen. Tästä päätellen, muutokseen vaikuttavien onnistumis- ja epäonnistumistekijöiden tunnistaminen voi auttaa organisaatioita kehittämään ja edistämään muutoksen hallintaan. (Gleeson 2016; Salminen, 2022, s. 22; Terveystalo, n.d.; Xiong ja muut, 2022, s. 1060).

Organisaatioiden muutoksen tavoitteet, prosessit ja muutoksesta vastuussa olevien johtajien roolit ovat yksilöllisiä, jolloin voidaan pitää aiheellisena syventää tutkimuksen tarkastelu kohti kyseisen case-yrityksen ylintä johtoa ja sen roolituksia. Tutkielman keskeiset käsitteet *yrityskauppa*, *organisaatiomuutos*, *muutosjohtaminen* ja *johdon roolit* avataan lukijalle erikseen omissa alaluvuissaan.

1.2 Tutkimuksen rakenne

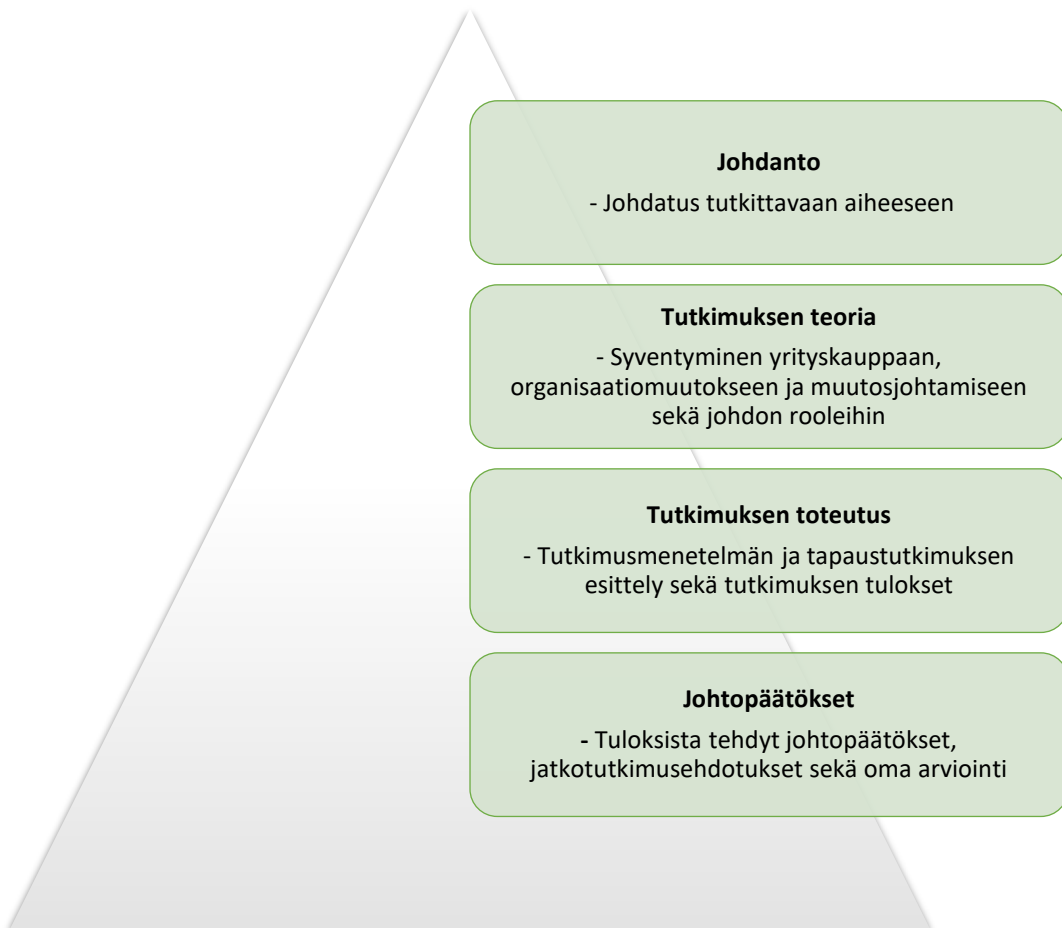
Tutkielma on rakentunut seitsemään (7) lukuun. Johdantoluvun jälkeen tutkielmassa syvennyttään tarkastelemaan aihetta käsittelevää teoriaa kolmen pääteemaan kautta. Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään yrityskauppaprosessia, organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista sekä johdon roolia organisaatiossa. Jokaisen luvun alussa avataan luvun keskeinen sisältö ja johdatellaan lukija aiheeseen.

Yrityskauppaan liittyvää teoriaa avataan luvussa kaksi (2) kuvailemalla yrityskauppaan liittyvän prosessin keskeiset käsitteet, vaiheet ja ominaisuudet. Yrityskaupan prosessin viitekehys on rakentunut erityisesti Katramon ja muiden (2013) kattavan ”*yrityskauppa*” -teoksen pohjalta, jossa on kuvattu yleinen yrityskauppaan liittyvä prosessi vaihe vaiheelta (ks. Kuvio 2). Prosessin lisäksi teoriaosuudessa on myös nostettu esille yrityskauppaan liittyviä haasteita erityisesti lainsäädännön ja kulttuurin näkökulmasta.

Organisaatiomuutokseen ja muutosjohtamiseen syvennyttään luvussa kolme (3), jossa käsitteiden määrittelemisen lisäksi tarkastellaan muutosprosessin läpivientiä Kurt Lewinin 3-vaiheisen muutosmallin kautta, jossa muutos viedään läpi organisaatiossa kolmen eri vaiheen (*sulatus, muutos ja jäädytys*) kautta. Erityisesti viitaten Erridan ja Loftin (2021) tekemään tapaustutkimukseen perustuen, luvun lopussa esitellään muutosta edesauttavia tekijöitä, jotka ovat mallinnettu myös kuviossa 4.

Viimeisessä teoriaa käsittelevässä luvussa neljä (4) käsitellään yrityksen johdon rooleja. Tässä luvussa tarkastellaan johtamista ja johtajuutta käsitteinä, perehdytään eri johdon rooleihin, sekä määritellään näiden roolien keskeiset tehtävät organisaatioissa. Johdon roolien jakautumista organisaatioissa esitellään Henry Mintzbergin (1971) tunnistamien kymmenen johdon roolin kautta, jossa johtaminen näkyy *ihmisten välisien suhteiden, viestinnän ja päätöksenteon* rooleissa. Teoriaosuuden lopussa kuviossa kuusi (6) esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys.

Tutkielman empiirinen osuus esitellään luvussa viisi (5) kuvailemalla valitun tutkimusmenetelmän teoriaa ja esittelemällä kuvaus case-yrityksestä ja kohderyhmästä. Tässä luvussa esitellään myös tutkimukseen valittu aineistonkeruumenetelmä ja kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimusmenetelmän ja toteutetun tutkimuksen esittelyn jälkeen luvussa kuusi (6) esitellään tutkimuksen tulokset sisällön analyysiä hyödyntäen. Viimeisessä luvussa seitsemän (7) palataan tutkielman tavoitteisiin, tutkimuskysymyksiin, sekä kootaan johtopäätökset tutkimustuloksista. Tutkielman viimeiset sivut koostuvat lähdeluettelosta ja liitteistä. Liitteet sisältävät haastattelun kysymysrunгон, sekä tekoälyn käyttämisestä tehdyn selvityksen. Kuviossa yksi (1) on esitelty tutkielman rakenne kuviointia apuna käyttäen.



Kuvio 1 Pro gradu -tutkielman rakenne.

2 Yrityskauppa kasvun taustalla

Tutkielman ensimmäisessä teorialuvussa avataan yrityskaupan käsitettä, syitä miksi organisaatiot lähtevät toteuttamaan yrityskauppoja, sekä millaisen prosessin yrityskauppa muodostaa. Luvun lopussa avataan myös yrityskauppaan liittyviä haasteita.

2.1 Yrityskauppa

Yrityskauppaan voidaan rinnastaa useita eri termejä, kuten fuusio, yritysosto tai hankinta. Yleinen englanninkielinen termi "*Mergers and Acquisitions*" kuvaa yritysten sulautumisia ja yritysostoja, tunnetaan myös lyhenteellä "*M&A*". Tässä tutkielmassa on käytetty termiä "yrityskauppa" ymmärrettävyyden ja selkeyden varmistamiseksi.

Yrityskauppa viittaa liiketoiminnalliseen transaktioon, jossa kaksi erillistä yritystä joko yhdistyvät toisiinsa (*fuusio*) tai yksittäinen yritys ostaa toisen yrityksen. Transaktio johtaa yleensä yritysten yhdistymiseen toisiinsa tai yrityksen sulautumiseen osaksi toista yritystä. (CFI, 2023). Yrityskauppa tapahtuu usein pienemmän ja keskisuuren yrityksen välillä, jossa yritykset sopivat kaupasta joko yritysten välisellä yhteisellä suostumuksella tai joissain tilanteissa ilman suostumusta. Mikäli yritys ostaa yli 50 prosenttia kohdeyrityksen osakkeista, katsotaan ostavalle osapuolelle muodostuvan määräysvalta kohdeyritykseen. Yrityskaupat voivat olla pitkiä ja vaativia prosesseja sisältäen paljon monimutkaisia järjestelyitä. Tämän seurauksena prosessiin saatetaan valita myös kolmas osapuoli mukaan, esimerkiksi investointipankki. Kolmas osapuoli vastaa yleensä yrityskauppaan liittyvistä juridisista sekä verotuksellisista asioista. (Kenton, 2023).

Yrityskauppaan liittyvä **sulautuminen** (eng. *merge*), voi tapahtua kahdella eri tavalla; kahden olemassa olevan yrityksen yhdistymisenä toisiinsa tai täysin uuden kokonaisuuden muodostumisena. Sulautumisen seurauksena syntyy joko täysin uusi yritys tai usein suurempi yhtiö, jossa pienempi yritys sulautuu osaksi suurempaa yhtiötä. Ensimmäistä sulautumismuotoa, jossa kaksi tai useampi yritys yhdistyvät olemassa olevaan yritykseen, kutsutaan **absorption** (eng. *merger through absorption*) kautta

tapahtuvaksi sulautumiseksi. Tässä prosessissa yhdistyvä yritys menettää ”identiteettinsä” ja lakkaa olemasta. (Das ja muut, 2009, s. 66–67).

Toista sulautumismuotoa kutsutaan **konsolidoinniksi** (*merger through consolidation*), jossa kaksi tai useampi yritys yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi luoden täysin uuden yhtiön. Tässä prosessissa sulautuneet yritykset lakkautetaan laillisesti ja luovuttavat velat ja varat vastaanottavalle yhtiölle. Konsolidoinnin yhteydessä uudelle yhtiölle annetaan yleensä myös uusi nimi. (Das ja muut, 2009, s. 66–67).

2.2 Syitä yrityskaupan taustalla

Yritykset kohtaavat nykyään yhä enemmän kilpailupaineita, joka saattaa puolestaan selittää yrityskauppojen vuosikymmenien ajan lisääntyntä kasvua. Kilpailupaineita aiheuttavat monet tekijät, esimerkiksi Caiazzan ja Volpen (2014, s. 206) mukaan syitä kilpailupaineiden lisääntymiselle voi olla muun muassa *globalisaation jatkuva kiihtyminen, kansainvälisen talouden muutokset, kehittyvien markkinoiden kypsyminen sekä tieto- ja viestintätekniikkateollisuuden lisääntynyt kilpailu*. Vastatakseen maailmanlaajuisiin talousympäristön asettamiin haasteisiin, yritykset ovat ottaneet rajat ylittävät yrityskaupat osaksi kansainvälisen laajentumisen strategiaansa. (Caiazza & Volpe, 2014, s. 206).

Vaikka useat erinäiset syyt ovat lisänneet organisaatioiden kilpailupaineita ja näin ollen myös yrityskauppojen kasvua, kutakin organisaatiota ajavat eri intressit lähteä toteuttamaan yrityskauppoja. Corporate Finance Institutin (2023) mukaan yksi syy yrityskauppaan lähtemiseen on synergiaedun tavoitteleminen. **Synergiaedulla** tarkoitetaan tilannetta, jossa kahden yrityksen yhdistymisen nähdään olevan arvoltaan arvokkaampi kuin kahden erillisen yrityksen arvo. Yhdistyneen yrityksen arvoa voi lisätä esimerkiksi alentuneet kustannukset tai korkeammat tulot. (CFI, 2023).

Organisaatiot voivat kasvaa joko orgaanisesti (*sisäinen kasvu*) tai epäorgaanisesti (*ulkoinen kasvu*). Yrityskauppa on yksi epäorgaanisen kasvun muoto, joka on koettu

näistä kahdesta keinosta tehokkaammaksi tavaksi kasvattaa nopeammin liiketoiminnan tuottoa. Erityisesti syklisillä aloilla toimivat yritykset kokevat kassavirtojen hajauttamisesta olevan hyötyä välttääkseen merkittäviä tappioita toimialan hidastuessa. Hajauttamalla kassavirtoja yritys pystyy näin pienentämään myös markkinariskiään. Yritys voi päätyä yrityskauppaan joko tavoittelemalla vahvempaa markkina-asemaa tai esimerkiksi verollisista syistä, jolloin se voi saavuttaa verotappioiden avulla verohyötyjä. (CFI, 2023).

2.3 Yrityskauppa prosessina

2.3.1 Yritysostostrategian määrittely ja kohteiden kartoitus

Kun päätös yrityskauppaan lähtemisestä on tehty, prosessi alkaa yleensä **kohdeyritysten kartoittamisella**. Kohdeyritystä kartoittaessa ostajaosapuolella on yleensä tietyt peruskriteerit ostokohteelle, jotka voivat liittyä esimerkiksi ostettavan yrityksen toimialaan, markkinaosuuteen tai kokoon. Ostajaosapuolen pitää myös priorisoida kriteerit sen mukaan, mitkä koetaan välttämättöminä ja mistä tarpeen tullen voidaan joustaa. Ostajan roolissa olevan yrityksen tulee myös varmistaa ostokohdetta miettiessään, voiko se saavuttaa strategiset tavoitteensa, jonka se on yrityskaupan suhteen määritellyt. (Katramo ja muut, 2013, s. 42–42).

2.3.2 Kohteen arvon määrittely sekä transaktiorakenteen kartoittaminen

Kohteen arvon määrittely liittyy ostokohteen kauppahintaan, joka määräytyy lopullisesti ostajan ja myyjän välisissä neuvotteluissa. Myyjä yleensä määrittää vähimmäiskauppahinnan kohdeyhtiön käyvän hinnan mukaan. Ostajalla puolestaan on tiedossa sen enimmäiskauppahinta, joka muodostuu kohdeyhtiön käyvän arvon ja synergiaedun summan mukaan. Onnistuneessa neuvottelussa kauppahinta määräytyy siten, että ostajalle kannattava enimmäishinta on myyjälle kannattavaa vähimmäishintaa suurempi, jolloin kumpikaan osapuoli ei joudu tekemään vähimmäis- tai enimmäiskauppahinnassa merkittäviä joustoja. Katramo ja muut (2013) muistuttavat, että synergioiden arviointianalyyssissä erityisen tärkeää on tehdä tuottolaskelma, sekä

käydä ammattitaitoisissa käsissä läpi realistisesti eri skenaariot ja riskit. Näin puolestaan vältetään myös se, ettei epävarmoissa laskelmissa ostajaosapuoli päädy maksamaan myyjälle ylihintaa. (CFI, 2023; Katramo ja muut, 2013, s. 44–45).

Yrityskauppa on monivaiheinen prosessi, jonka suunnittelun huolellisuus korostuu myös transaktioissa. Katramo ja muut (2013, s. 46) kehottavat huomioimaan kaupan rakenteellisen suunnittelun, johon sisältyy erinäisten asioiden selvittelyä ennen lopullisia kauppoja. Näihin selvityksiin lukeutuu muun muassa markkinariskien, verotuksen ja kirjanpitoikäntöjen selvittäminen ja perehtyminen. Tätä vaihetta voidaan kuvailla myös yrityskaupan *taloudelliseksi mallintamiseksi*, jonka tavoitteena on löytää sopivin vaihtoehto yrityskaupan toteuttamiseksi ja rahoittamiseksi. (Katramo ja muut, 2013, s. 46).

2.3.3 Neuvotteluprosessi ostajan ja myyjän välillä

Prosessin laajuuden vuoksi ostajaosapuoli ja myyjä käyvät useita eri **neuvotteluita** läpi, joiden tarkoituksena on pyrkiä pitämään molempien osapuolten asema tasavertaisena. Tasavertaisuuteen voi kuitenkin Katramon ja muiden (2013, s. 47) mukaan vaikuttaa esimerkiksi myyjän heikko taloudellinen tilanne, joka voidaan näin ollen katsoa ostajaosapuolen etuna neuvottelutilanteissa. Tehokkaan prosessin etenemisen varmistamiseksi erityisesti ostajaosapuolen tulee selvittää neuvotteluiden alkuvaiheessa, onko neuvottelukumppanilla valtuutukset myydä yhtiön osakkeet. Julkisissa yhtiöissä neuvottelukumppaneiksi tulee usein mukaan yhtiön hallitus tai johto. On hyvä huomioida, että neuvottelut osapuolten välillä ovat yleensä kestoiltaan pitkiä ja saattavat kestää useita kuukausia. (Katramo ja muut, 2013, s. 47).

2.3.4 Due dilligence (*huolellinen läpikäynti*)

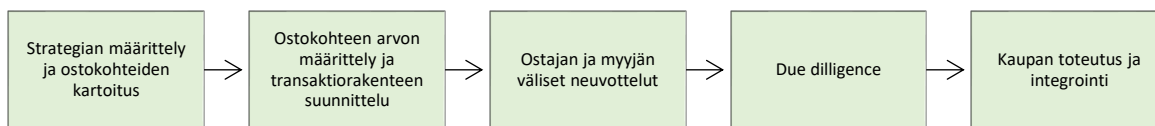
Keskeisenä osana yrityskauppaa on **due dilligence** -prosessi, jota voidaan kuvata ostoyhtiön johdon päätöksenteon pohjana. Due dilligencestä puhutaan kirjallisuudessa sen englanninkielisellä käsitteellä, mutta suomeksi prosessia voidaan

kuvailla ”asianmukainen, huolellinen läpikäynti ennen ostoa”. Due dilligence sisältää kaupanteon kannalta oleelliset selvitykset, tiedot ja tutkimukset, jotka liittyvät kohdeyrityksen liiketoimintaan. Prosessilla pyritään vähentämään riskejä, sekä estämään virheellisiä arvioita esimerkiksi yrityksen tulevaisuuden näkymistä, jossa yrityksen arvo on voitu määritellä epätodennäköisesti. Kohdeyrityksen huolellisella läpikäynnillä pyritään suojelemaan ostajaosapuolta Yritykset saattavatkin palkata tästä syystä asiantuntijoita suorittamaan due dilligence toiminnan suojaamiseksi, jossa asiantuntijat suorittavat muun muassa kohdeyrityksen taloudellisen, oikeudellisen, verotuksellisen ja teknillisen läpikäynnin. (Åstrand, 2020).

2.3.5 Kaupan toteutus ja integrointi

Kun kaikki edellä mainitut toimenpiteet kuten neuvottelut sekä due dilligence on valmis, neuvotellaan sopimuskaupan jäljelle jääneet keskeiset ehdot, jonka jälkeen syntyy **kauppasopimus** myyjän ja ostajan välillä. Kun kauppakirja on allekirjoitettu, tapahtuu ”closing” eli vaihe, jossa tiettyjen voimaantuloehtojen tulee täytyä kaupan loppuun viemiseksi. Tästä esimerkki voi olla yhtiön hallituksen tai kilpailuviranomaisen hyväksyntä kaupalle. (Katramo ja muut, 2013, s. 57).

Kun kaupan kaikki ehdot ovat täyttyneet ja kaupan toteutusvaihe on valmis, aloitetaan ostetun yrityksen **integrointi** ostajayritykseen eli siirrytään sopeuttamisvaiheeseen. Jotta yrityskauppa voi onnistua, sopeuttamisvaihe tulee suunnitella huolellisesti ja sen toteutukseen on syytä panostaa. Huolellinen suunnittelu on aiheellista, sillä sopeuttamisvaiheeseen liittyy monia toiminnallisia sekä kulttuurisia tekijöitä. Sopeuttamisvaiheen merkittävä avaintekijä on luoda **integraatiosuunnitelma** kaikki sen yksityiskohdat mukaan lukien. (Katramo ja muut, 2013, s. 57–58).



Kuvio 2 Esimerkki yrityskaupan prosessista (mukaien Katramo ja muut, 2013).

2.4 Yrityskauppaan liittyvät haasteet

2.4.1 Oikeudelliset haasteet

Vaikka rajat ylittäneiden yrityskauppojen mahdollisuudet organisaatioille ovat ainutlaatuiset, näiden mahdollisuuksien rinnalla on aiheellista huomioida erilaiset sääntelyvaatimukset, joiden sivuuttaminen voi johtaa lukuisiin haitallisiin seurauksiin, esimerkiksi oikeudellisiin riitoihin tai maineen vahingoittumiseen. Monimutkainen sääntely-ympäristö ympäröi erityisesti rajoja ylittäviä yrityskauppoja, joiden haasteena on eri maiden omat oikeudelliset menettelyt ja sääntelyt. Näihin oikeudellisiin kehyksiin lukeutuu useita oikeudellisia näkökulmia, kuten kilpailulait, arvopaperisäännökset ja verovaikutukset (Caiazza & Volpe, 2014, s. 206; Singha, 2023, s. 89–90).

Laajan *toimintaympäristöanalyysin* laatiminen voi auttaa organisaatioita sääntelyasioiden ymmärtämisessä. Myös due dilligence -prosessin sekä strategisen suunnittelun merkitystä korostetaan erityisesti sääntelyyn liittyvien asioiden ympärillä. Esimerkiksi työoikeuden näkökulmasta työsopimukseen, etuuksiin ja työvoimaan liittyvien haasteiden hallitseminen edellyttää paikallisten määräysten noudattamista ja tehokasta sidosryhmäviestintää. (Singha, 2023, s. 89; 104–105).

2.4.2 Kulttuuri ja ihmiset

Yrityskauppoihin liittyvät epäonnistumiset voidaan yhdistää moniin merkittäviin avaintekijöihin, kuten yhdistyvien osapuolten kulttuurieroihin. Kuitenkin on syytä

huomioida, että kyseisen tutkimusaiheen niukkuus on saanut myös kritiikkiä. Media on saattanut/saattaa antaa enemmän huomiota suuremmille epäonnistuneille yrityskaupoille. Tällöin ilmiötä saatetaan tarkastella kokonaiskuvan sijasta yksittäisten kauppojen kautta, jotka puolestaan saattavat luoda kuvan epäonnistuneiden yrityskauppojen ilmiöstä. (Chakrabarti ja muut, 2009).

On yleistä ja myös ymmärrettävää, että uusien ja yhdistyneiden organisaatioiden kulttuuri on rakennettava ja omaksuttava uudelleen. On mahdollista, että ostavan organisaation johto saattaa aliarvioida sekä kulttuurieroista ja organisaatioiden kompleksisuudesta aiheutuvaa kitkaa, joka tuo haasteen asetettujen tavoitteiden ja hyötyjen saavuttamiselle. (Mattila, 2007, s. 218). Yrityskauppa vaikuttaa useisiin tekijöihin organisaatiossa, ja toisin kuin fyysinen pääoma (*koneet ja laitteet*), inhimillinen pääoma (*henkilöstön osaaminen*) on organisaatioiden resurssi, joka voi lähteä yrityskaupan aiheuttaman muutoksen epävarmuuden ja epäselvyyden takia. Mikäli henkilöstö kokee yrityskaupan aiheuttaman muutoksen synnyttäneen epävarmuutta esimerkiksi roolituksen kanssa, on näillä henkilöillä suurempi todennäköisyys pohtia muita uramahdollisuuksia. (Miles & Bennett, 2008, s. 61–62; Morada, n.d.; Tilastokeskus, n.d.).

Silloin kun yrityskaupan yhteydessä kaksi yhtiötä sulautuvat toisiinsa, tarkastelun kohteeksi nousee organisaatioiden vanhat ja uudet toimintatavat. Epävarmat ajat saavat henkilöstön pitäytymään rutiineissaan, jotka koetaan tuovan turvaa ja varmuutta päivittäiseen toimintaan. Tämä saattaa puolestaan kasvattaa riskiä kahden eri toimintatavan väliseen konfliktiin. Johdon tehtävänä on määritellä yrityskaupan jälkeen uudet toimintatavat, sekä tunnistaa millaiset toimintatavat palvelevat eri ryhmiä ja tukevat samalla myös yrityksen tulevaisuutta. Yrityskauppaan liittyvissä muutoksissa osapuolten on syytä tuoda esille sellaiset arvokkaaksi koetut arvot ja tavat, joita osapuoli ei halua yrityskaupan myötä menettää. (Miles & Bennett, 2008, s. 62–63).

Uusien yrityskauppoihin liittyvien tutkimusten mukaan organisaatioissa saattaa työskennellä nykyään mahdollisesti jopa neljän eri sukupolven työntekijöitä, joilla on eri odotukset ja vaatimukset työelämää kohtaan. Morada (n.d) muistuttaa, että erityisesti vaihtuvuuden vähentämiseksi yrityskaupan aikana yrityksen johdon on tarpeen oppia menneisyyden toimintatavoistaan ja kehitettävä prosessejaan siten, että ne takaavat paremman yhteyden työntekijöihinsä. Prosessin aikana johdon on kohdeltava oikeudenmukaisesti ja reilusti kaikkia organisaation sidosryhmiä, niin asiakkaita kuten työntekijöitä. Myös työntekijäkokemukseen panostaminen voidaan nähdä edesauttavan yritysten välistä integraatiota. (Morada, n.d.).

3 Muutosjohtaminen organisaatioissa

Tässä luvussa syvennytään tarkastelemaan organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista. Luvussa avataan muutoksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä, sekä esitellään Kurt Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli. Lopuksi luvussa käydään läpi tunnistettuja muutoksen onnistumista edistäviä tekijöitä.

3.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio toteuttaa muutoksen, jonka seurauksena yleensä merkittävä osa organisaation olemassaolosta tai toiminnasta muuttuu. Organisaatiomuutos voidaan kohdistaa esimerkiksi *organisaation kulttuuriin, käytettyyn teknologiaan, infrastruktuuriin tai eri toimintoihin ja prosesseihin*. (Miller, 2020; Stobierski, 2020). Silloin kun organisaatiossa syntyy muutostarve, voidaan puhua muutosaloitteesta. Organisaatioissa **muutosaloitteella** voidaan tavoitella Emersonin (2022) mukaan esimerkiksi *tehokkuuden parantamista, prosessien kehittämistä*, tai toisinaan sen avulla halutaan *luoda jotain täysin uutta*. Onnistunut muutosaloite vaatii organisaation johdon panosta, sillä pienet sekä laajat muutokset vaikuttavat työyhteisön jäseniin ja liiketoiminnan prosesseihin. (Emerson, 2022).

Organisaatioissa muutoksen tarve syntyy joko sisäisen tai ulkoisen tekijän kautta (Murthy, 2007, s. 3–4; Xiong ja muut, 2022, s. 1061). Silloin kun muutoksen tarvetta ajavat **ulkoiset voimat**, ne kohdistuvat esimerkiksi organisaation *markkinapaikkaan, hallituksen asettamiin säädöksiin ja lakeihin, teknologiaan, taloudellisiin muutoksiin tai työmarkkinoiden vaihteluun*. **Sisäiset muutokset** ovat puolestaan lähtöisin yleensä organisaatioiden sisäisistä toiminnoista tai ulkoisten muutosten vaikutuksista, kuten *strategian muuttamisesta, organisaation työvoimaa koskevista muutoksista, palkitsemisesta, työryhmien uudelleen suunnittelusta tai työntekijöiden asenteista*. (Murthy, 2007, s. 3–4).

Ihmisille tyypillistä on reagoida muutoksiin eri tavoin, minkä lisäksi ihmisten suhtautumisella muutokseen voi olla suora vaikutus myös muutoksen onnistumiseen. Khawin ja muiden (2022) mukaan aikaisemmat tutkimukset tukevat oletusta, jossa muutoksen myönteisiin tai kielteisiin seurauksiin liittyy olennaisesti se, miten yksilö hyväksyy organisaatiomuutoksen ja kuinka muutokseen reagoidaan. (Khaw ja muut, 2022, s. 19137–19140). Puhuesssa organisaatiomuutoksen hallinnasta tai johtamisesta viitataan prosessiin, jossa muutos toteutetaan onnistuneesti kolmen vaiheen kautta: *valmistelu*, *toteutus* ja *seuranta* (Stobierski, 2020). Tätä prosessia täten voidaan kutsua myös muutosjohtamiseksi.

3.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamista kutsutaan prosessiksi, joka sisältää organisaation muutoksen läpiviennin organisaatiossa alkuvaiheista aina toteutukseen ja päätökseen asti (Miller, 2020). Muutosjohtamisen tarkoituksena on pyrkiä pienentämään muutoksesta aiheutuvia riskejä ja kustannuksia, sekä samalla maksimoida muutoksen hyötyjä. (Murthy, 2007, s. 22).

Vielä 1940-luvulle asti muutosjohtaminen perustui varsin suoraviivaiseen ylhäältä alaspäin suuntautuvaan vuorovaikutussuhteeseen, jossa esihenkilö päättää muutoksesta, jonka alaiset toteuttivat. Emersonin (2022) mukaan nykyajan johtajat ovat ymmärtäneet muutosprosessien monimutkaisuuden ja sen, ettei vanhanaikaiset johtamismallit sovellu enää samalla tavalla tämän päivän organisaatioissa. Erityisesti 1950-luvulla muutosjohtamisen teoria muuttui merkittävästi nykyaikaisempaan suuntaan huomioiden työntekijöiden merkityksen muutoksen edistymisessä ja vastustamisessa. Aikaisempaan nähden, nykyään voidaan tunnistaa ennustettavissa olevat muutosprosessin eri vaiheet, jolloin niitä pystytään myös suunnittelemaan ja hallitsemaan. (Emerson, 2022).

3.3 Kurt Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli

Muutokset johtavat useiden tutkimusten valossa epäonnistumiseen jo aloitevaiheessa. Erridan ja Lotfin (2021) mukaan tutkimukset osoittavat 60–70 prosenttia muutosaloitteiden johtavan epäonnistumiseen. Tämän lisäksi myös Islam (2023, s. 42) toteaa maailmanlaajuisista organisaatiomuutoksista kaksi kolmasosan (2/3) epäonnistuneen liittyen prosessin monimutkaisuuteen. Tutkijat ovat alkaneet etsimään korkeiden epäonnistumisasteiden taustalla vaikuttavia tekijöitä ja samalla tunnistamaan teemoja, jotka edistävät onnistunutta organisaatiomuutosta. *Muutoksenhallintamallit* lukeutuvat eräisiin tutkijoiden ja konsulttien esittelemiін keinoihin parantaa organisaatiomuutosten onnistumisastetta. (Erridan ja Lotfin, 2021; Xiong ja muut, 2022, s. 1060).

Muutoksenhallintamalleja on kehitelty useita ja niitä sovelletaan edelleen organisaatioiden muutosprosesseissa. Sosiaalisten ryhmien käyttäytymisen muuttamista tutki aikoinaan myös muutoksenhallinnan teoriaa dominoinut 1890-luvulla syntynyt **Kurt Lewin**. Lewin oli kiinnostunut sosiaalisten konfliktien ratkaisemisesta käyttäytymisen muutoksen kautta, ja esittelee organisaatiomuutoksille tarkoitetun, sekä muihin muutostilanteisiin sovellettavan **3-vaiheisen muutosmallin**. Kyseinen Lewinin muutoksenhallintamalli on tunnettu tehokas ja taktinen malli organisaatiomuutoksen hallitsemiseen, mutta erityisesti siinä halutaan painottaa ihmisen käyttäytymisen muutoksen tärkeyttä, ihmisten osallistumista, konfliktien minimoimista sekä tunnistaa vastustavien voimien tekijät. Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli (ks. Kuvio 3) kuvaa muutoksen prosessia kolmen eri vaiheen kautta: *sulattaminen, muutos ja uudelleenjäädäyttäminen*. (Burnes, 2004; Islam, 2023, s. 45).

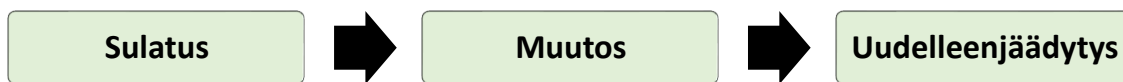
Sulattaminen on mallin ensimmäinen vaihe, jossa organisaatiota ”sulatetaan”, tarkoituksena saada vanhat käyttäytymismallit hylätyksi ja samalla hyväksyä uudet mallit vanhojen tilalle. Koska vanhojen käyttäytymismallien hylkääminen voi olla haastavaa, tämän vaiheen onnistuminen edellyttää psyykkistä dynamiikka, joka voi näyttäytyä käytännössä esimerkiksi horjuttamalla ja kyseenalaistamalla vanhoja normeja ja

käytäntöjä. Lewin on myös korostanut, ettei sulattamisvaihe ole helppo tai toimi välttämättä samalla tavalla kaikkiin tilanteisiin. Sulattamisvaiheen aikana organisaatiossa voi ilmetä myös haasteita. (Burnes, 2004; Islam, 2023, s. 45; Sarayreh ja muut, 2013).

Jotta sulattamisvaiheen haasteita voidaan hallita ja muutosprosessia voidaan edistää, organisaatioiden tulisi keskittyä korostamaan muutokseen ajavia voimia ja minimoida puolestaan muutosta vastustavia voimia. Vastustavat voimat Islamin (2023) mukaan voivat olla lähtöisin *yhteiskunnallisista tavoista* tai ne voivat muodostua *sisäisestä vastustuksesta*. Lewin itse korosti sulattamisvaiheessa ryhmäkeskusteluiden merkitystä, jotta muutoksen osallistuvat tahot voivat ymmärtää toistensa näkemyksiä paremmin. (Burnes, 2004; Islam, 2023, s. 45; Sarayreh ja muut, 2013).

Muutos toisin sanoen myös liikkeellelähtö kuvaa mallin ensimmäisen vaiheen jatkoa, jossa organisaatiossa siirrytään konkreettisesti kohti uusia toimintatapoja ja käyttäytymismalleja sen jälkeen, kun vanhat toimintatavat on pystytty hylkäämään. Lewin painotti teoriassaan, että mallin toinen vaihe ei välttämättä ole muutoksen lopullinen tulos, vaan muutosvaiheessa on tarkoitus tarkastella, arvioida ja kokeilla erilaisia vaihtoehtoja organisaation tarpeisiin. Muutosvaiheessa organisaatioissa kannattaa kiinnittää huomiota työntekijöiden ja johdon väliseen luottamukseen sekä työntekijöiden sitouttamiseen. (Burnes, 2004; Islam, 2023, s. 47; Sarayreh ja muut, 2013).

Uudelleenjäädymisessä eli viimeisessä muutoksen vaiheessa on tavoitteena vakiinnuttaa ryhmä uuteen vakaaseen tilaan. Lewin korostaa mallin viimeistä vaihetta ja sen tärkeyttä, sillä keskittymällä uuteen tilaan varmistetaan, että uudet käyttäytymismallit todella säilyvät, eikä organisaatio vaihtoehtoisesti pala takaisin sen vanhoihin toimintatapoihin. Jotta uusi käyttäytymismalli juurtuu pysyväksi uudeksi normiksi, organisaatioissa on varmistettava, että uusi käyttäytyminen kulkee samassa linjassa sen normien ja ympäristön kanssa. (Burnes, 2004; Sarayreh ja muut, 2013).



Kuvio 3 Lewinin 3-vaiheisen muutosmallin vaiheet (Sarayreh ja muut, 2013).

Lewinin mallia on käytetty monien organisaatiomuutosten pohjana, mutta nykypäivän uudet aatteet, arvot ja ajatukset ovat kyseenalaistaneet ja kritisoineet vanhoja malleja. Myös Lewinin mallia on kritisoitu vanhaksi malliksi nykypäivän organisaatioihin ja yhteiskuntaan. Kuitenkin kritiikistä huolimatta mallin peruseriaatteet ovat edelleen nykypäivään soveltuvat, sillä mallin tarkoituksena on ymmärtää psykologisia näkökohtia ja onnistua hylkäämään vanhoja normeja. Mallin voidaan edelleen nähdä soveltuvan myös nykypäivän organisaatioiden muutosprosesseihin, ja sitä voidaan mukauttaa organisaatiokohtaiseen kontekstiin. (Burnes, 2004).

3.4 Muutosprosessissa onnistuminen

Organisaatioiden muutoksen hallintaa ja johtamista pidetään yhtenä organisaatioiden haastavimmista ja monimutkaisimmista tehtävistä. Tämän takia voidaan pitää olennaisena sitä, että organisaatiossa osataan tunnistaa muutoksen onnistumista edesauttavia tekijöitä (Islam, 2023, s. 42). Erridan ja Loftin (2021) kirjallisuuskatsauksessa sekä tapaustutkimuksessa on onnistuttu tunnistamaan eri muutosmallien osatekijöitä, joiden huomioiminen on todettu auttavan muutoksen läpiviemisessä (ks. Kuvio 4). Sekä Erridan ja Loftin (2021) analyysin, että muiden samoja teemoja tukevien lähteiden perusteella seuraavien tekijöiden voidaan katsoa edistävän muutosprosessissa onnistumista.

3.4.1 Strategian ja yhteisen näkemyksen luominen

Useat muutosmallit puhuvat muutoksen selkeän määrittelyyn ja näkemyksen tärkeyden puolesta, joiden tulisi kulkea käsikädessä organisaation strategian kanssa. Muutoksen määrittelyyn on syytä sisällyttää ajatuksia tulevaisuuden tahtotilasta ja siitä, miksi muutos on tarpeen. Jotta muutosprosessi saa otettua ensiaskeleensa, johdon on

mahdollistettava, että näkemys muutoksesta on muodostunut yhteisesti koko organisaatiossa sen sidosryhmien välillä. Kun näkemys on selkeä ja hyväksytty henkilöstön keskuudessa, organisaation johdon tulee kehittää näkemystä, mitata tavoitteita ja strategiaa, jotka puolestaan ohjaavat organisaatiota odotettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Errida & Lofti, 2021).

3.4.2 Muutosvastarinnan hallitseminen

Kuten jo aikaisemmin tässä tutkielmassa on tuotu esille, muutoksen onnistumiseen saattaa vaikuttaa työntekijöiden sitoutuminen tai asenne muutosta kohtaan (Khaw ja muut, 2022, s. 19137–19140). Asenteet muutoksia kohtaan voivat johtua useista tekijöistä, kuten esimerkiksi aikaisemmista kokemuksista muutosten suhteen tai kuinka muutosta hallitaan organisaatiossa (Hechanova ja muut, 2018, s. 915).

Mattila (2007) avaa vastarinnan syntyminen lähteitä ja niiden moninaisia syitä, joita voidaan tarkastella sekä yksilö-, että ryhmätasolla. Vastarinta voi syntyä vakauden kaipuusta, joka puolestaan johtuu muutoksen aiheuttamasta epävakauden tunteesta. Tämän lisäksi vastarinnan syntyyn voi vaikuttaa se, etteivät muutoksen perustelut tunnu oikeilta, jonka seurauksena syntyy ristiriita organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten kanssa. Mikäli muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tarjoavan vastaavanlaista hyötyä, voi palkitsemisen puutteellisuus aiheuttaa henkilöstössä muutosvastarintaa. (Mattila, 2007, s. 21–22). Koska ihmisten vastustus voidaan nähdä suurimpana esteensä muutoksella, on muutosjohtamisessa syytä tunnistaa vastustuksen lähteet ja juuritekijät, sekä tarjota näihin sopivia työkaluja ja keinoja vastarinnan voittamiseksi. Vastustuksen voittamisen voidaan näin ollen ajatella olevan avain myös muutosjohtamisen onnistumiselle. (Errida ja Lofti, 2021).

3.4.3 Muutosviestintä

Viestinnän rooli erityisesti yrityskauppaan liittyvissä prosesseissa on korostunut, minkä lisäksi viestintää pidetään prosessin onnistumisen näkökulmasta tärkeänä kulmakivenä.

Viestinnän nähdään olevan myös yksi suurimmista syistä yrityskauppojen epäonnistumiselle. Angwin ja muut (2016) ovat tutkineet viestintästrategioita, sekä yleisesti viestinnän ja yrityskauppojen välistä yhteyttä. Tämän lisäksi he ovat tutkineet sitä, miten viestintä voi vaikuttaa yrityskaupan suorituskykyyn ja tulokseen. Heidän mukaansa yleisesti voidaan todeta, että viestinnällä on vaikutusta siihen, miten henkilöstö suhtautuu yrityskauppoihin. (Angwin ja muut, 2016, s. 2370–2371).

Avoin ja **tehokas** viestintä tukevat henkilöstöä epävarmuuden tunteiden kanssa ja tehostaa sitoutumista erityisesti sulautuneen yrityksen henkilöstön ja uuden organisaation välillä. Viestinnällä voidaan sanoa olevan myös positiivisia vaikutuksia henkilöstön viemisessä muutoksen siirtymävaiheen läpi. Lähtökohtana ajatellaan, että mitä enemmän viestintää harjoitetaan organisaation sisällä, sen parempi. Puolestaan Angwin ja muut (2016) toteavat, että vähäinen informaatio puolestaan voi aiheuttaa stressiä ja ahdistusta. Myös viestinnän tyylillä nähdään olevan vaikutuksia siihen, miten henkilöstö sitoutuu yrityskauppaan. Tämä voidaan puolestaan katsoa vaikuttavan suoraan yrityskaupan menestymiseen. (Angwin ja muut, 2016, s. 2370–2371; 2374).

Viestinnän määrän tarve ja ajoitus saattavat vaihdella riippuen siitä ketä viestintä koskee. Angwinin ja muiden (2016) mukaan henkilöstö etsii ja haluaa tietoa yleensä ennen sulautumisvaihetta tai jopa muutoksen suunnitteluvaiheessa. Tämä saattaa puolestaan aiheuttaa haasteita, sillä tässä vaiheessa tietoa voi olla haastavaa antaa esimerkiksi salassapitovelvoitteiden takia. Tästä huolimatta tutkimuksen pohjalta kuitenkin todetaan, että viestintä on kaikista tehokkainta silloin, kun sitä harjoitetaan koko yrityskaupprosessin ajan. (Angwin ja muut, 2016, s. 2392).

Organisaation kohdatessa muutoksia, työntekijöille syntyy useita tunnetiloja, jolloin erityisesti kielteisten tuntemusten kannalta muutosviestinnän merkitystä korostetaan. Organisaation johdon tehtäviin kuuluu vakuuttaa viestinnällään, ettei muutos tarkoita sitä, että organisaation nykyisessä toiminnassa olisi jokin vialla. Johdon tulee puolestaan vakuuttaa henkilöstö siitä, että muutoksilla pyritään yhtenäistämään toimintatapoja,

jotka ovat syntyneet esimerkiksi yrityskaupan myötä. Erityisesti muutoksen alkuvaiheessa viestinnällä tulee luoda ymmärrystä muutokseen johtaneisiin syihin ja perustella nämä syyt henkilöstölle. Tutkimusten mukaan yrityskauppaprosessin onnistumiseen vaaditaan erityisesti kommunikointia yrityskaupan eri osapuolten välillä. Tämä puolestaan vaatii yrityksen johdolta sekä henkilöstöosastojen tiivistä yhteistyötä. (Katramo ja muut, 2013, s. 58; 448–449).

Viestintä voidaan nähdä myös yhtenä tukemisen muotona, jota henkilöstö tarvitsee eri tavalla ja eri vaiheissa. Ponteva (2010, s. 68) korostaa muutosviestintää eräänä organisaation tukitoimenpiteenä, minkä lisäksi tuo esille tiedollisen tuen merkityksen, joka sisältää ajantasaisen tiedon levittämistä organisaatioon tavoitteena lisätä ymmärrystä ja ennakkointia. Muutosviestinnän onnistumisen kannalta keskeistä on **viestinnän suunnittelu**. Viestinnän suunnittelussa määritellään esimerkiksi siitä kuka tiedottaa, mitä tiedottaa ja milloin. Suunnittelussa käydään läpi myös roolitus materiaalien teosta sekä muutokseen liittyvistä tiedostustilaisuuksien järjestelyistä. Koska yrityskauppaan liittyvä muutos nostaa prosessissa useiden organisaatioiden kulttuurit esille, on muutosviestinnässä pystyttävä hallitsemaan yritysten identiteetit, mahdolliset kulttuurierot ja kielimuurit. Hallitakseen muutosviestinnän kokonaisuutta ja mahdollisten kulttuuristen eroavaisuuksien vaikutuksia, viestinnän suunnittelussa on tarpeellista olla mukana paikallista tuntemusta. (Katramo ja muut, 2013, s. 449). Lopuksi myös Errida ja Lofti (2021) korostavat, että suunnitellun viestintästrategian tavoitteiden onnistumisen varmistamiseksi organisaatioille suositellaan säännöllistä viestinnän mittausta ja arviointia.

3.4.4 Henkilöstön sitouttaminen ja motivaatio

Muutosmallit korostavat motivaatioprosessin merkitystä silloin kun työntekijät halutaan aktivoida mukaan muutokseen (Errida ja Lofti, 2021). Ponteva (2010, s. 18) nostaa esille, että työntekijän kokema sitoutuminen organisaatioon syvenee *merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden* kautta. Työntekijöiden sitoutumista puolestaan voidaan tutkia ”varhaisen” sekä ”myöhemmän” sitoutumisen kautta. **Varhaisella**

sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän sitoutumista muutokseen muutosaloitteen vaiheessa. Tässä muutoksen vaiheessa muutoksesta viestitään virallisesti ja henkilöstö saa tiedon muutosprosessin toteutussuunnitelmasta. **Myöhemmällä** sitoutumisessa muutokseen tarkoitetaan sen sijaan työntekijän sitoutumista siinä vaiheessa, jossa toteutussuunnitelma on jo toteutunut ja muutoksen vaikutukset ovat saavuttaneet jo työntekijän päivittäisen toiminnan. (Shin ja muut, 2015.)

Shin ja muut (2015) tutkivat työntekijöiden sitoutumista muutokseen. Heidän löytämiensä tulosten perusteella työntekijöiden varhainen sitoutuminen muutokseen säilyy todennäköisimmin myös sitoutumisen myöhempään vaiheeseen. Tästä pääteltynä tutkimuksessa korostettiin alkuperäisen sitoutumisen säilyttämisen tärkeyttä muutosprosessin läpiviennin aikana. Myös riittävä ja avoin tiedonsaaminen, sekä tuki muutosprosessin aikana työntekijän yksikön johdolta lisäsi sitoutumista muutokseen. (Shin ja muut, 2015).

Organisaatiossa on herätettävä muutosmyönteisyyttä sen jäsenissä, jonka voidaan nähdä helpottavan ja tehostavan muutosta. On muistettava, että muutosmyönteisyyden on lähdettävä yksilöstä itsestään, ei muiden pakottamana. Tällöin muutosmyönteisyyteen vaikuttaa yksilön sisäinen motivaatio, joka kytkeytyy taas olennaisesti työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Näiden tekijöiden avulla voidaan ehkäistä sitä, että työntekijä vieraantuu muutoksen aikana organisaatiosta. Onkin sanottu, että kun työntekijät kokevat sisäistä motivaatiota, heidän muutosintonsa mahdollisuudet kasvavat. (Ponteva, 2010, s. 18).

3.4.5 Johdon tuki ja muutokseen osallistaminen

Erridan ja Loftin (2021) mukaan useat mallit korostavat johtajuuden ja vahvan tukemisen merkitystä muutosaloitteiden onnistumisen varmistamiseksi. Johtajan rooli kehittyi prosessin aikana alkaen strategian ja näkemyksen määrittelystä valmisteluun sekä sitä kautta tulosten ylläpitämiseen asti. Johto on täten tiiviisti mukana koko prosessin ajan.

Sidosryhmien muutossitoutuneisuuteen vaikuttaa myös johdon kykyyn omaksua tukirooli. (Errida ja Lofti, 2021).

Muutosaloitteet edellyttävät kaikkien organisaation asiaan kuuluvien sidosryhmien kuten työntekijöiden, esihenkilöiden ja johdon osallistumista sekä sitoutumista muutokseen. *Sidosryhmien osallistumisstrategia* on eräs keino edesauttaa muutosaloitteen onnistumista. Strategian avulla määritellään eri sidosryhmiltä tarvittava kapasiteetti osallistumiseen ja laaditaan toimenpiteet osallistumisen saavuttamisen varmistamiseksi. Mikäli sidosryhmien osallistaminen sivuutetaan, voi sillä olla myös seuraus vastarinnan syntyyn. (Errida & Lofti, 2021). Tämän lisäksi Erridan ja Loftin (2021) mukaan useiden tutkimusten valossa voidaan sanoa, että koska työntekijät tekevät muutoksen, on muutoshankkeiden menestys kiinni työntekijöiden sitoutumisesta muutokseen.

3.4.6 Muutoksen mittaaminen

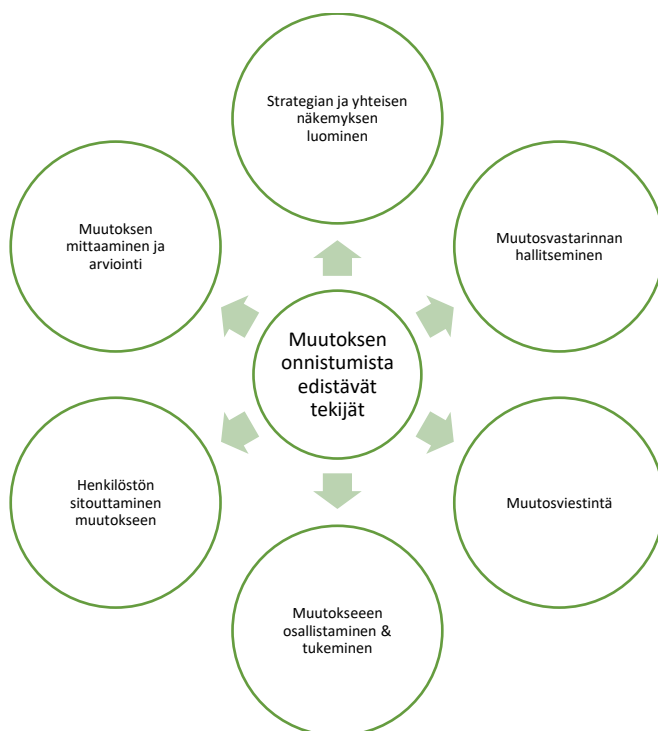
Organisaatiot kohtaavat Erridan ja muiden (2018, s. 207) mukaan jatkuvasti haasteita muutoksen mittaamisessa. Siinä missä asianmukaisesti käytetty mittausjärjestelmä voi edistää organisaation suorituskykyä, riittämätön mittaus voi sen sijaan lisätä epäonnistuneen muutoksen mahdollisuuksia. Johdon kannattaa hyödyntää mittausjärjestelmiä muutoksen aikana, sillä ne voivat olla hyödyksi esimerkiksi päätösten tekemisessä tai tavoitteiden saavuttamisen arvioimisessa. (Errida ja muut, 2018, s. 207–208). Tämän lisäksi organisaatioissa muutosaloitteet eivät läheskään etene aina suunnitelmien mukaisesti. Muutoksen etenemisprosessia on seurattava ja mitattava jatkuvasti, jotta muutos pysyy sille asetetulla ja suunnitellulla polulla. (Errida ja Lofti, 2021).

Koska tehokkaan muutosjohtaminen tuo lyhyen ja pitkän aikavälin hyötyjä organisaatiossa projektille, ihmisille ja liiketoiminnalle, tulisi myös mittauksessa ottaa huomioon kaikki kolme edellä mainittua ulottuvuutta. Tämän vahvistamana muutoksen tehokkaassa mittauksessa kannattaa ottaa huomioon liiketoiminnan tavoitteet, projektin

suorituskyky, sekä yksilöiden ja muiden sidosryhmien hyväksyminen. (Errida ja muut, 2018, s. 208). Sen lisäksi, että muutosjohtamista ja muutosta voidaan seurata taloudellisin luvuin, sekä henkilöstön ajattelun ja toiminnan kehittymisen mukaan, voidaan sitä seurata myös laadullisesti tarkastelemalla johtoryhmän työskentelyä ja kehittymistä. Salminen (2022) toteaa, että johtoryhmä voi tulla huipputiimiksi, jossa jokaisen johtoryhmän jäsenen voimavarat hyödynnetään tehokkaasti. Tällaisella tiimillä on *yhteiset päämäärät, selkeät roolit ja vastualueet*. Tiimi toimii hyvin yhteen ja jäsenten kesken vallitsee toimiva vuorovaikutus. Myös keskinäisellä luottamuksella, sekä ongelma- ja päätöksentekokyvyllä on merkitystä. Tiimille on myös kehittymisen kannalta tärkeää tavoitella parempaa suorituskykyä. (Salminen, 2022, s. 225–226).

Salminen (2022, s. 226) ehdottaakin seuraavien kysymysten esittämistä muutosjohtamisen laadusta:

- *Miten hyvin muutoksen päämäärät ja perusteet on kuvattu?*
- *Miten hyvin muutoshanke on suunniteltu?*
- *Oletko saanut riittävästi palautetta omasta toiminnastasi hankkeessa?*
- *Mitä haluaisit erityisesti parantaa seuraavan hankkeen johtamisessa?*



Kuvio 4 Tunnistettuja muutoksen onnistumista edistäviä tekijöitä.

4 Johdon roolien tarkastelu organisaatiossa

Viimeisessä teoriaa käsittelevässä luvussa tarkastellaan johtamiseen, johtajuuteen ja rooliin viittaavia käsitteitä, sekä syvennyttään muutamaa eri organisaation johtorooliin ja niiden keskeisiin vastuisiin. Tämän luvun teoreettinen viitekehys johdon rooleista nojaa erityisesti luvussa myöhemmin esittäviin Henry Mintzbergin (1971) tunnistamiin johdon rooleihin organisaatioissa.

4.1 Rooli ja johtajuus

Rooli viittaa organisaatioympäristössä henkilön omaksumaan käyttäytymismalliin tai tehtävään, jossa roolin omaksuvan käyttäytymisen voidaan nähdä eroavan henkilön luonnollisesta käyttäytymismallista. Vaikkakin Paterson ja Huang (2019) toteavat roolin olevan erillinen osa henkilön persoonallisuutta, rooli on tästä huolimatta yksilön itsensä toteuttama, jossa roolille on määriteltä sääntöjä, normeja sekä odotuksia. Koska roolit ovat sidoksissa ihmisen käyttäytymiseen, on tämä lisännyt myös kiinnostusta tutkijoissa, jotka tutkivat esimerkiksi työpaikan käyttäytymistä. (Paterson & Huang, 2019).

Johtajuus (eng. *leadership*) ja johtaminen (eng. *management*) ovat käsitteinä toisiinsa rinnastettavia pitäen sisällään monia yhtäläisyyksiä, mutta niiden välillä voidaan tunnistaa myös eroja. **Johtajuudella** korostetaan ihmisten innostamista ja ohjaamista kohti yhteisiä tavoitteita. (Koochang & Hatch, 2017, s. 385; Korhonen & Bergman, 2019, s. 11; Young & Dulewicz, 2008, s. 18–19). Myös Mattila (2007, s. 222–223) toteaa johtajuuden sisältävän erilaisia tehtäviä, kuten suunnan näyttämistä, mission, vision ja strategian muotoilua, viestintää, kannustamista ja sitouttamista.

Johtamisella puolestaan pyritään pitämään organisaation kokonaistoimintoa yllä esimerkiksi budjetointia ja suunnittelua. Johtaminen on myös käytettävissä olevien resurssien avulla asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Johtamiseen liittyy erityisesti operatiivinen johtaminen, tehtävien sekä resurssien suunnittelu. Molempien sekä

johtamisen, että johtajuuden tavoitteena on tavoitella organisaation menestystä ja sovittaa ihmiset ja resurssit yhteen. (Young & Dulewicz, 2008, s. 18–19).

Muutokset ja johtajuus esiintyvät kaikilla organisaation tasoilla, mutta päätökset ja muutosaloitteet ovat lähtöisin **ylimmältä johdolta**. Erityisesti johtotason on olennaista ymmärtää muutosjohtamisen prosessi, jotta johtamisella pystytään varmistamaan organisaation sujuva siirtyminen muutoksessa (Miller, 2020). Koska johtajuus näkyy useilla eri organisaation tasoilla ja rooleissa, eri tasot määrittävät myös rooleihin liittyvät johtajuusvaatimukset. Alemman tason johto keskittyy yleensä kommunikointiin, aktiiviseen oppimiseen ja kriittiseen ajatteluun. Sen sijaan keskijohdon johtaminen pyrkii toiminnallaan yhteistyön edistämiseen ja alaisten kehittämiseen. Ylimmän johdon taso keskittyy strategioihin sekä organisaation tuloksiin. (Koohang & Hatch, 2017, s. 386). Juuti ja Virtanen (2009, s. 23) täydentävät johdon tehtäväksi luoda organisaation strategioita ja määritellä keinot päämäärien saavuttamiseksi, jotka henkilöstö konkreettisesti mahdollistaa.

Organisaation johdolla on ensisijainen rooli muutosprosessissa ja sen onnistumisessa. Uudistumisen ja johtajuuden ympärille voidaan nähdä rakentuvan sidos, jossa johtajuudella pyritään lisäämään ihmisten johtajuutta aktiivisuuden sekä vastuunoton kautta. Kun organisaatiot kohtaavat muutoksia ja uudistuksia, uudistumisen johtamisessa johdetaan sekä ihmisiä, että asioita poissulkematta toisiaan. Katramo ja muut (2013, s. 449) painottavat kuitenkin, että ihmiset tekevät muutoksen, ja että muutosjohtamisessa 80 prosenttia on kyse ihmisten johtamisesta ja loput 20 prosenttia asioiden johtamisesta. Johtajuuden onnistumisen elementit ovat lähtöisin johtajasta itsestään, jossa onnistumiseen johtaa sekä luottamuksen lunastaminen sekä yksilöiden inspiroiminen. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 11–12).

Johtajuutta tarvitaan ylimmän johdon lisäksi kaikissa organisaation rooleissa. Muuttuva maailma on siirtynyt ylhäältä alaspäin johtamisesta siihen, että johtajuus sisältyy koko organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 13).

Ylimmän johdon on myös pystyttävä varmistamaan, että koko organisaatiolla on yhtenäinen käsitys muutosprosessin tavoitteista ja heidän on selkeytettävä prosessin eri vaiheet. Visioon johtavan strategian tulee olla tarpeeksi yksinkertainen, selkeä ja ymmärrettävä. (Katramo ja muut, 2013, s. 449). Erityisesti toimitusjohtajan rooli korostuu muutosprosesseissa, jossa tältä odotetaan kykyä asettaa uudistumiselle oikea suunta sekä ottaa vastuu johtoryhmän osaamisesta ja motivaatiosta uudistumisen läpiviemiseen. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 13).

4.1.1 Toimitusjohtaja

Organisaation ylimpään johtoon voi kuulua useita tahoja. Kuitenkin yleisin niistä on toimitusjohtajan rooli. Toimitusjohtajan roolin valinnasta säädetään laissa, ja Suomen osakeyhtiölain (21.7.2006/624) mukaan yhtiön hallituksen tehtäväksi tulee valita yhtiölle toimitusjohtaja. Laissa määritellään myös toimitusjohtajan yleistoimivallan mukaiset tehtävät, joihin kuuluu hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukainen yhtiön juoksevan hallinnon hoitaminen. Tämän lisäksi toimitusjohtajalla on keskeinen vastuu siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. (Osakeyhtiölaki 6:17).

Kirjanpidon ja hallinnon hoitamisen lisäksi toimitusjohtajalla on myös visionäärinen rooli (Ashkenas & Manville, 2019). Toimitusjohtajan rooli muutoksessa keskittyy vahvasti suunnan näyttämiseen, tunneilmaisun selkeään esittämiseen sekä esimerkin näyttämiseen omalla toiminnallaan. Toimitusjohtajan roolia kuvaillaan kiireiseksi, ja muutosten keskellä on myös muita lukuisia kriittisen tärkeitä tehtäviä, jotka haastavat toimitusjohtajaa muutoksen aikana. Kuitenkin toimitusjohtajan tulee olla aktiivisessa roolissa muutoshankkeiden kaikissa vaiheissa, ja tämä voi tukea prosessia esimerkiksi selventämällä muille johtoryhmän jäsenille näiden vastuut ja olemalla itse esimerkkinä muutoksen edellyttämällä tavalla. (Mattila, 2007, s. 154–155).

4.1.2 Talousjohtaja

Talousjohtajan asema organisaatioissa alkoi kehittymään 2000-luvun alussa muuttuen laajemmaksi ja strategisemmaksi. Aikaisemmin rooli oli rajoittuneempi ja keskittyi enemmän kirjanpitoon sekä laskentatoimen tarkasteluun, kun taas nykyään talousjohtajan vastualueet ovat laajentuneet myös kansainvälisesti. Nykyään talousjohtajan korostuu globaalin talouden tarkastelussa, minkä lisäksi roolissa on pystyttävä tekemään sekä rohkeita, että perusteltuja valintoja eri organisaatiota koskevissa liiketaloudellisissa asioissa. (Groysberg ja muut, 2011).

Talousjohtajan rooli yrityskauppoihin liittyvässä menestyksessä voidaan rinnastaa yhtä merkittävään rooliin toimitusjohtajan kanssa, jota pidetään yleisesti avainhenkilönä johtoryhmässä yrityskauppaan liittyvän strategian kehittämisessä. Talousjohtajan tehtävinä on auttaa toimitusjohtajaa, sekä muita eri liiketoiminta-alueiden johtajia löytämään uusia kasvumahdollisuuksia, ja pystyttävä arvioimaan valintojen strategisia ja taloudellisia mahdollisuuksia sekä riskejä. Talousjohtaja ottaa roolia usein jokaisessa yrityskauppaan liittyvässä prosessin vaiheessa, due dilligence- tarkastuksesta aina lopulliseen integrointiin saakka. Tulevaisuudessa talousjohtajan tärkein rooli saattaakin keskittyä ensisijaisesti edistämään organisaation kilpailuetua. (Ferris & Sainani, 2021; Groysberg ja muut, 2011).

4.1.3 Henkilöstöjohtaja

Henkilöstöhallinnon (HR) johtajien strateginen rooli erityisesti kansainvälisissä yrityskaupoissa on kasvanut. Kuitenkin aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että HR:n rooli strategisessa päätöksenteossa ja muutoksenhallinnassa on edelleen rajoittunutta. Tämän lisäksi HR:n rooli osallistua esimerkiksi strategiseen suunnitteluun tai kohdeyrityksen seulontaan on edelleen vähäistä. (Antila, 2006). Tästä voidaankin päätellä, että HR:n rooli organisaatioissa on edelleen rajoittuneempaa muuhun johtoryhmän funktioihin verrattuna.

Henkilöstöhallinto kokee edelleen haasteita johtotason roolituksessa, vaikka sen rooli on korostunut ja saanut laajaa tunnustusta organisaatioissa. HR:n rooli on mielletty aikojen alusta lähtien enemmän hallinnolliseksi tahoksi, jonka toimintaa keskittyy enemmän kulttuurin ja käytäntöjen hallintaan ja johtamiseen. Koska kansainvälisissä yrityskaupoissa on otettava huomioon maakohtainen lainsäädäntö, Antila (2006) korostaakin, että HR:n rooli kansainvälisessä kontekstissa keskittyy nimenomaan työsuhteisiin ja työsuhteioikeuteen. Näiden lisäksi liiketoiminnallisen ymmärryksen merkitys tulee kuitenkin korostumaan tulevaisuuden HR-johtajilla, jotka omaavat kyvyn soveltaa strategista ajattelua ja ratkaista ongelmia yrityksen näkökulmasta. (Antila, 2006, s. 1004; Groyberg ja muut, 2011).

Vähäisestä osallisuudesta ja roolista huolimatta HR on saanut näkyvyyttä myös yrityskauppajärjestelyissä. Antila (2006) esittelee Ulrichin (1997) luokittelemat neljä eri HR:n roolia yrityskauppatilanteissa: *strateginen kumppani*, *hallinnollinen asiantuntija*, *työntekijöiden puolestapuhuja* sekä *muutosagentti*. Kukin näistä rooleista näyttäytyy yrityskauppaprosessin eri vaiheissa ja eri mittakaavassa. Esimerkiksi strateginen kumppanuus korostuu sekä ennen yrityskauppaan liittyvää yhdistymistä, mutta myös sen jälkeen. HR:n rooli muutosagenttina saattaa puolestaan taas jäädä vähäiseksi, sillä organisaatioissa hallinnoi ja integroi useat muut eri organisaatiotasot. Erityisesti kansainvälisissä yrityskaupoissa korostuu HR:n rooli globaalitalouden erilaisissa työsuhte ja työlakiin liittyvissä asioissa. (Antila, 2006, s. 1000).

4.2 Mintzbergin johdon roolit

Johtajat omaksuvat useita erilaisia rooleja suoriutuakseen heille vaadituista tehtävistä. Henry Mintzberg on tunnistanut kymmenen yhteistä roolia, jotka ovat ominaisia johtohenkilöille (ks. Kuvio 5). Nämä roolit voidaan jakaa kolmen eri yläkäsitteen alle: *ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit*, *viestintään liittyvät roolit* ja *päätöksentekoon liittyvät roolit* (Kumar, 2015, s. 13; Mintzberg, 1971).

4.2.1 Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit

Seuraavat kolme roolia (*edustaja/keulakuva, yhteyshenkilö ja johtaja*) keskittyvät erityisesti ihmisten välisiin suhteisiin. Näiden roolien tarkoituksena on linkittää johtamistyö yhdeksi kokonaisuudeksi. (Kumar, 2015, s. 13).

Edustajarooli/Keulakuvaa voidaan kuvailla rooliksi, jossa organisaation muodollisissa asioissa johtaja ottaa organisaatiossa edustajan aseman. Mintzberg (1971) kuvailee johtajaa laillisenä organisaation auktoriteettina, joka näyttäytyy organisaatiossa ikään kuin symbolina. Organisaation tasoilla ylimmän johdon edustajan rooli perustuu sen laillisiin ja sosiaalisiin tehtäviin, kuten tapahtumien edustamiseen ja oikeudellisten asiakirjojen allekirjoittamiseen. Sen lisäksi edustajaroolissa oleva johtaja toimii vastaanottavana tahona vieraille tai yhteistyökumppaneille. Edustajan rooli pätee myös muissa organisaation johtamisen tasoilla, kuten esimerkiksi alemman johtotason henkilöillä, jotka edustavat henkilöstöä ylemmälle johdolle. (Kumar, 2015, s. 13; Mintzberg, 1971).

Yhteyshenkilörooli näkyy johtajan vuorovaikutuksena organisaation sisäisien sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa, jossa verkostojen tavoitteena on tuoda organisaatiolle tietoa sekä hyötyä. Johtajalla on tässä roolissa ylläpidettävä sekä työn rutiineja, että ennakoitavaa ja vastavuoroista suhdejärjestelmää. (Kumar, 2015, s. 13; Mintzberg, 1971).

Johtajarooli kuvaa johtajan ja työntekijöiden välistä suhdetta. Johtajuutta voidaankin pitää johtotehtävistä tunnetuimpana, mutta organisaatioissa vain muutamaa toimintaa voidaan nimetä ainoastaan johtajuuteen liittyviksi. Johtaja ottaa johtajaroolin aina silloin, kun tämä kannustaa alaisiaan, puuttuu tämän asioihin tai vastaa alaisen pyyntöön. (Kumar, 2015, s. 13; Mintzberg, 1971).

4.2.2 Viestintään liittyvät roolit

Viestintään liittyvät roolit (*monitorointi, levittäjä ja tiedottaja*) liittyvät ensisijaisesti viestinnän tuottamiseen. Viestinnän roolit varmistavat sen, että organisaatiossa tietoa annetaan ja välitetään eteenpäin. (Kumar, 2015, s. 13; Mintzberg, 1971).

Monitorointiroolissa johtajan tehtävänä on vastaanottaa ja kerätä tietoa yrityksen toiminnasta. Johtajalle valitaan ”hermokeskuksen” termi kuvastamaan häntä niissä toiminnoissa, joista johtaja saa tietoa. Häntä voidaan pitää ikään kuin tiedon asiantuntijana, sillä vaikka hänellä ei olisikaan tiettyjen funktioiden asiantuntemusta, hänellä on silti paras tieto koko organisaation kokonaistoiminnasta. (Kumar, 2015, s. 13; Mintzberg, 1971).

Levittäjäroolissa johtaja toimii sekä tiedon vastaanottajana organisaation ulkopuolelta, sekä tiedon välittäjänä organisaation muille jäsenille. Tässä roolissa ylin johtotaso vastaanottaa sekä välittää tietoa esihenkilöä enemmän organisaation ulkopuolelle. (Kumar, 2015, s. 13).

Tiedottajarooli perustuu siihen, että ylin johto voidaan nähdä asiantuntijaroolissa, jossa johtajan kautta tietoa yrityksestä levitetään organisaation ympäristöön. Yleensä tämä tieto edustajaroolin kautta kulkeutuu myös organisaation ulkopuolisille jäsenille. Tässä roolissa tiedottajan tehtävänä on viestiä vaikuttaville osapuolille esimerkiksi organisaation suorituskyvystä, käytännöistä ja suunnitelmista. Tämän roolin omaavan henkilön tulee näyttäytyä organisaation toimialan asiantuntijana. (Kumar, 2015, s. 13; Mintzberg, 1971).

4.2.3 Päätöksentekoon liittyvät roolit

Johtajan laillisiin valtuuksiin kuuluu ottaa vastuuta kaikista organisaation tärkeistä toiminnoista, minkä lisäksi johtajan rooliin kuuluu myös päätöksentekoon liittyvät toimet. Päätöksentekoon liittyvät roolit jakautuvat neljään rooliin (*yrittäjä, häiriönkäsittelijä,*

resurssien jakaja ja neuvottelija), jotka keskittyvät erityisesti tietoon ja sen käsittelyyn. (Kumar, 2015, s. 13; Mintzberg, 1971).

Yrittäjäroolissa johtajan tehtävänä on etsiä mahdollisuuksia ja tunnistaa mahdollisia ongelmia, jotka saattavat johtaa erilaisiin toimiin. Yrittäjäroolissa johtaja tekee muutosaloitteet ja käynnistää uudet projektit. Tämän lisäksi johtaja tehtävänä on tunnistaa ja välittää uudet ideat delegoiden vastuuta muille. (Kumar, 2015, s. 13; Mintzberg, 1971).

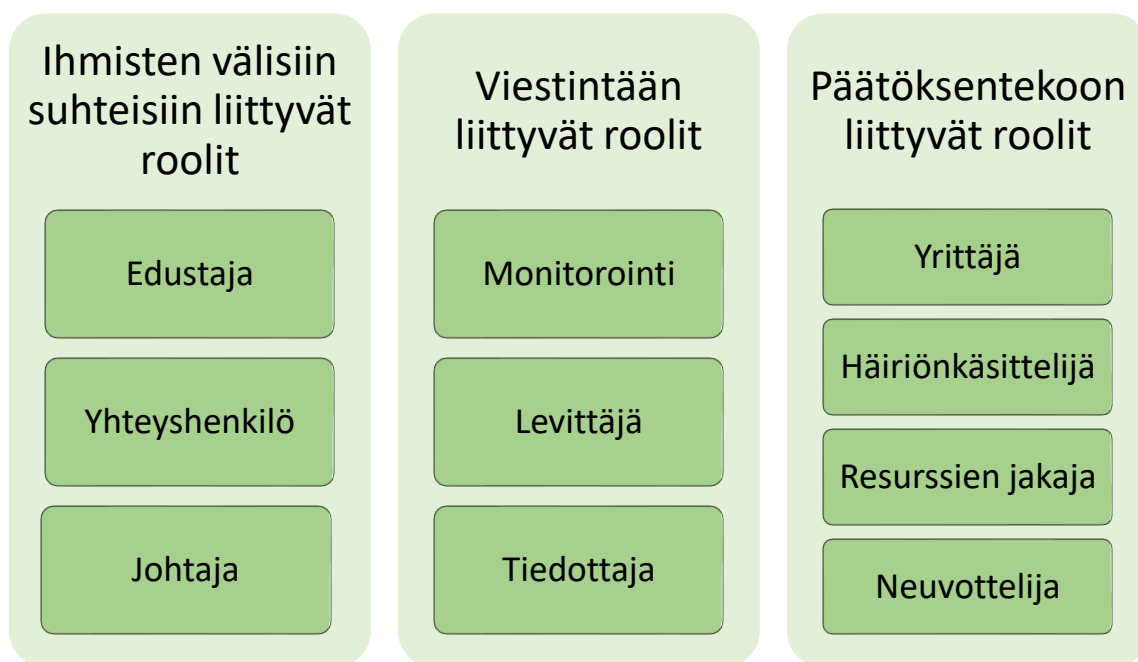
Mintzbergin (2013, s. 53) mukaan johtajat voivat ottaa vastuun projektien johtamisesta itse tai liittyä muiden mukana prosessiin. Syitä projektin johtamiselle tai osallistumiselle voi olla useita syitä, ne voivat liittyen oppimiseen tai tiedon saantiin haluamastaan asiasta. Syy voi olla myös muita kannustava suunnan näyttäminen, mutta yleisesti johtajat haluavat olla mukana prosessia, koska ovat kiinnostuneita sen lopputuloksesta. (Mintzberg, 2013, s. 53).

Häiriönkäsittelijäroolissa johtajan tehtävänä on käsitellä mahdolliset ulkoiset ja sisäiset uhka- ja konfliktitilanteet. Silloin kun yrittäjäroolissa keskitytään vapaaehtoisin muutoksiin, häiriönkäsittelijälle jää työkseen hoitaa korjaukset, jotka johtajan on pakko tehdä. Johtajan rooli korostuu myös konfliktin ratkaisijan roolissa esimerkiksi alaisten välisissä konflikteissa. Häiriöiden käsittely on välttämätöntä johtajan roolissa. (Kumar, 2015, s. 13; Mintzberg, 1971).

Resurssien jakajaroolissa johtajalla on vastuu päättää, kenelle resursseja jaetaan, hoitaa aikataulut, laatia budjetti, sekä asettaa ja tehdä päätökset siitä, mihin organisaatio kohdistaa prioriteettinsa (Kumar, 2015, s. 14). Johtaja ohjaa resursseja organisaatiossa Mintzbergin (1971) mukaan kolmella tavalla: aikatauluttamalla oman ajan, ohjaa työn alaisilleen ja valtuuttaa kaikki tärkeät päätökset ennen niiden toimeenpanemista käytäntöön.

Neuvottelijan roolissa johtajan tehtävä on toimia organisaation edustajana neuvotteluissa. Koska johtajalle on lailliset valtuudet, hänen tulee osallistua tärkeisiin organisaation ja sen toimintaan liittyviin kokouksiin. Organisaation kokonaisuuteen liittyvistä linjauksista ja päätöksistä vastaa ylin johto. Sen sijaan keskijohdossa esihenkilö ottaa vastuun päätöksistä, jotka liittyvät tämän työyksikköön. (Kumar, 2015, s. 14; Mintzberg, 1971).

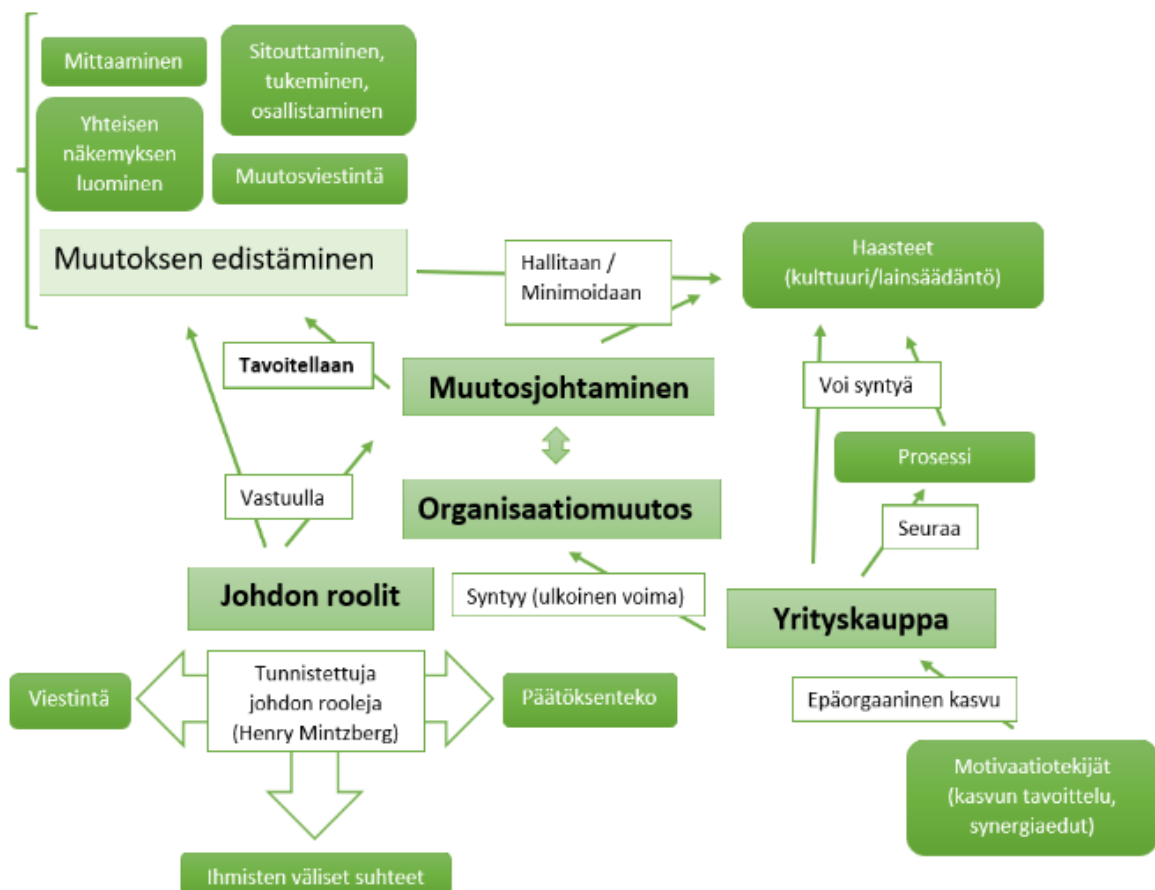
Näiden edellä mainittujen Mintzbergin kymmenen roolin kuvauksista voidaan todeta, että organisaation ylimmällä johdolla on suuri vastuu roolissaan. Johtajalla pitää olla kokonaiskuva organisaation statuksesta, ja tämän tulee olla tärkeä linkki tiedonvälittäjänä itsensä ja olemassa olevan ympäristön kanssa. Johtajan tulee osata tulkita ja reflektoida arvoja, onnistua ylläpitämään toimintojen vakautta ja erityisesti mukautua hallitsemaan muuttavaa ympäristöään. (Mintzberg, 1971).



Kuvio 5 Kymmenen tunnistettua johdon roolia organisaatioissa (Mintzberg, 1971).

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys (ks. Kuvio 6) on rakentunut tarkastelemaan useita laajoja teemoja, kuten esimerkiksi yrityskauppaa, sen prosessia ja mahdollisia haasteita. Organisaation motivaatio ja tarve yrityskaupan toteutumisella laukaisee

organisaation sisällä muutoksen, joka vaikuttaa sekä operatiivisiin toimintoihin, mutta ennen kaikkea henkilöstöön. Yrityskauppa ja siitä syntyvä prosessi saattaa aiheuttaa esimerkiksi kulttuuriin liittyviä haasteita, pahimmassa tapauksessa synnyttää työyhteisön sisällä muutosvastarinnan. Näitä haasteita pyritään hallitsemaan muutosjohtamisen kautta, josta vastuu on ylimmällä johdolla. Johdolla on tärkeä rooli muutoksen käynnistämisessä ja hallitsemisessa, jolloin johto toteuttaa muutosta erilaisten johtoroolien kautta. Johto voi ottaa esimerkiksi vuorovaikutukseen, viestintään ja päätöksentekoon liittyviä rooleja, joiden kautta se toteuttaa erilaista johtamista organisaation sisäisesti ja ulkoisesti. Muutoksen onnistumista voidaan edistää erityisesti viestinnän, tukemisen, osallistamisen ja sitouttamisen kautta. Muutoksen onnistumisen kannalta on myös tärkeää luoda yhteinen näkemys muutoksesta ja sen tavoitteista, sekä mitata prosessia sen eri vaiheissa.



Kuvio 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

5 Tutkimusmenetelmä

Seuraavat luvut sisältävät tutkielman empiirisen osuuden. Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää ja siihen liittyvää teoriaa. Tämän lisäksi luvussa esitellään case-yritys, rajattu kohderyhmä sekä avataan tutkimuksen toteutusta.

5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman empiirinen osuus toteutettiin **laadullisella tutkimusmenetelmällä**.

Aikoinaan laadullinen tutkimusmenetelmä esiintyi vastakohtaisena käsitteenä määrälliselle tutkimukselle *"ei-määrällinen"*. Flickin (2018) mukaan laadullisella tutkimuksella on kuitenkin pitkä historia useissa eri tieteenaloissa, jossa tutkimusmenetelmän määritelmä ja sille tyypilliset ominaisuudet alkoivat hahmottumaan selkeämmiksi. Termit *"kvalitatiivinen"*, *"pehmeä"*, *"ihmistutkimus"* ja *"ymmärtävä"* kuvaavat hyvin laadullista tutkimusta. (Flick, 2018; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 29).

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisin tavoite on lähestyä tutkittavaa aihetta ihmisten kokemusten kautta. Laadullinen tutkimuksen empiirinen aineisto keskittyy lukujen ja numeroiden sijaan tekstiin, jossa todellisuus tutkittavasta aiheesta on sosiaalisesti rakennettua. Todellisuus rakentuu tutkimukseen osallistuvien yksilöiden päivittäisestä käyttäytymisestä ja tiedosta, joka voidaan liittää tutkittavaan aiheeseen. Tutkittavan ihmiskokemuksen ja ihmisten mielen sisälle pääseminen voidaankin katsoa olevan laadullisen tutkimuksen ydin, jossa ihmisten ajatusten ja kokemusten ymmärtämisen kautta tutkijat keskittyvät löytämään subjektiivisia merkityksiä suorien faktojen sijaan. Empaattinen ja yksilöllinen lähestyminen edistää laadullisen tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. (Flick, 2018; Silverman, 2021, s. 3–4).

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä usealla eri tavalla. Yleisimmät **aineistonkeruumenetelmät** laadullisessa tutkimuksessa ovat toteutettu haastatteluilla, kyselyillä, havainnoinneilla tai esimerkiksi dokumenttien koostettujen tiedostojen avulla.

Kysely tai haastattelu valikoituvat hyödylliseksi aineistonkeruumenetelmäksi erityisesti silloin, kun tutkija haluaa selvittää mitä yksilö ajattelee tietystä aiheesta tai miten tämä käyttäytyy eri tilanteissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84). Kyselyyn verraten haastattelua voidaan pitää joustavampana tapana kerätä aineistoa. Kyselyssä aineistonkerääminen tapahtuu esimerkiksi sähköisen lomakkeen avulla, jossa osapuolten suora vuorovaikutus jää vähäiseksi. Vuorovaikutuksen puutteellisuuden voidaan katsoa lisäävän ymmärrys- ja asiavirheiden riskiä. Näitä esiintyviä virheitä voi olla myös haastavampaa havaita tai korjata, kun kyselyyn vastaava ei voi esittää tutkijalle tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85).

Haastattelu voidaan sen sijaan toteuttaa sähköisesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä tai suorassa kontaktissa haastateltavan kanssa. Suoran kontaktin haastattelut mahdollistavat parhaimman vuorovaikutuksen, joka rikastuttaa tutkimusaineistoa ja tuo joustavuutta. Kyselyn sijaan, suorassa kontaktissa tapahtuvissa haastatteluissa molemmat osapuolet voivat kysyä tarkentavia kysymyksiä väärinymmärrysten välttämiseksi. Suorassa vuorovaikutuksessa haastatteliija voi myös harkintakykynsä mukaan esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä ja lisätä keskusteluun tarkentavia lisäkysymyksiä, jolloin tutkittavaa aihetta pystyy tarkastelemaan syvemmin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Hirsjärvi ja Hurme (2022) kuitenkin muistuttavat, että joustavuuden ja useiden muiden etujen sijaan haastattelut voivat aiheuttaa myös haasteita. Haasteet liittyvät sekä haastateltavaan, mutta myös haastatteliijaan, esimerkiksi tämän kokemukseen ja taitoon. Haasteet voivat liittyä esimerkiksi luotettavuuteen, jossa haastateltava saattaa pyrkiä antamaan sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, jolloin oikeat mielipiteet ja ajatukset saattavat jäädä selvittämättä, ja näin ollen voi myös vääristävät tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

5.2 Tapaustutkimuksen esittely

Tapaustutkimusta on tutkimusmenetelmä, jossa tutkitaan joko yksittäistä tai useampaa tapausta. Tapaus voi kohdistua joko *yksittäiseen ryhmään, instituutioon* tai *muuhun kohteeseen*, tai siinä voidaan valita tarkastelun kohteeksi useita ryhmiä tai instituutiota.

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tarkastella tapausta, jonka avulla voidaan vastata tutkittavaa ilmiötä tai aihetta koskeviin kysymyksiin, ja jossa olennaista on tutkia aihetta oikeassa tapausympäristössä. (Gillham, 2010, s. 1).

Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, joka kohdistettiin tarkastelemaan yksittäistä kansainvälisesti laajentunutta IT-alan yritystä (*"case-yritys"*). Alun perin startup-yrityksenä toimintansa aloittaneen case-yrityksen liiketoiminta laajentui entisestään vuonna 2023 yrityksen ostettua saman toimialan yritys yhdestä Pohjoismaasta. Tämän myötä haluttiin selvittää, millaisen roolin yrityksen ylin johto on ottanut yrityskaupan muutosprosessissa ja miten vastuut ovat jakautuneet eri johtohenkilöiden kesken tuoreessa yrityskaupassa.

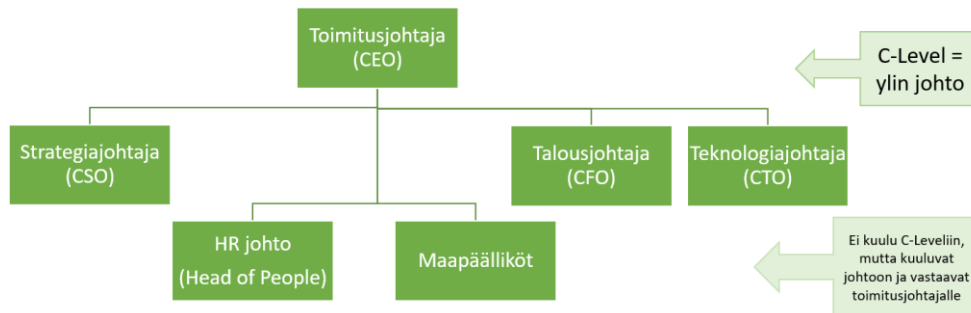
Koska useat lähteet kertovat muutosten ja muutosaloitteiden edelleen epäonnistuvan organisaatioista, tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten case-yrityksen ylin johto on toiminnallaan pyrkinyt edesauttamaan muutoksen onnistumista. Tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen lähestymistapa erityisesti siitä syystä, että tavoitteena oli ymmärtää case-yrityksen johtohenkilöiden omia kokemuksia heidän rooleistaan ja niiden merkitystä yrityskaupan muutosprosessissa ymmärryksen ja ihmistutkimuksen kautta.

5.2.1 Kohderyhmän rajaus

Laadullisessa tutkimuksessa usein keskitytään joko yksilöiden tai henkilöryhmien tarkasteluun, jolloin tutkijan tulee löytää oikeat henkilöt haastateltavaksi tutkittavan aiheeseen/ilmiöön (Flick, 2018). Tässä tutkielmassa ilmiön tutkimiseen (*johdon roolit yrityskaupan muutosprosessissa*) valikoitunut kohderyhmä on rakentunut yksilöistä, jotka edustavat tiettyä henkilöstöryhmää (*johtoroolit*) case-yrityksessä.

Tutkielman kohderyhmä rajautui tarkastelemaan case-yrityksen ylimmän johdon rooleja. Näiden positioiden lisäksi myös kaksi muuta johtoroolissa toimivaa henkilöä otettiin mukaan kohderyhmään, sillä näillä rooleilla voitiin katsoa olleen merkittävä rooli

yrittäjäkauppaan liittyvässä muutoksessa. Case-yrityksen ylimmäksi johdoksi ja tämän tutkielman kohderyhmään nykyisen organisaatiokaavion perusteella kuuluvat yrityksen C-levelin roolit, joihin kuuluu yrityksen **toimitusjohtaja** (CEO), **talousjohtaja** (CFO), **strategiajohtaja** (CSO) ja **teknologiajohtaja** (CTO). Tämän lisäksi muuhun johtoon ja tutkielman kohderyhmään otettiin mukaan myös case-yrityksen **HR-johto** ja yrityskaupassa sulautuneen yrityksen **maapäällikkö**. Case-yrityksen useammassa tytäryhtiössä toimii erikseen nimetyt maapäälliköt, mutta heidän osallisuutensa ja roolinsa yrityskauppaan ei ollut muihin kohderyhmään valittuihin positioihin verrattuna yhtä suuri, joten he rajautuivat kohderyhmästä pois.



Kuvio 7 Case-yrityksen kohderyhmä (perustuen case-yrityksen lähettämään aineistoon).

5.2.2 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkielman osalta käytettiin vain ensisijaista dataa, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. **Teemahaastattelulle** ominaista ovat teemat, jotka haastattelija on valinnut osaksi haastattelua, ja jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelut eivät sido haastattelijaa kysymysten tarkkaan määrään tai esittämisjärjestykseen, vaan haastatteluja ohjaavat tietyt teemat, jotka kuljettavat haastatteluja eteenpäin. (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Koska tämän tapaustutkimuksen kohderyhmän rajauksen valinta oli selkeä ja aineistonkeruusta haluttiin saada mahdollisimman vuorovaikutuksellinen tilanne takaamaan luotettavat, ymmärrettävät ja laajat vastaukset, päädyttiin aineisto keräämään yksilöhaastatteluilla sähköisten kyselylomakkeiden sijaan. Haastatteluista saadun datan lisäksi muulle aineistolle tässä tapaustutkimuksessa ei nähty tarvetta. Ainoastaan toissijaiseksi dataksi laskettava aineisto oli toimeksiantajan tutkijalle lähetetty kuva yrityksen sisäisestä aineistosta. Kuvassa esitettiin tämänhetkinen case-yrityksen organisaatorakenne. Tätä kuvaa hyödyntäen hahmoteltiin kohderyhmän esittely visuaaliseen muotoon (ks. Kuvio 7). Kirjalliset haastattelukutsut lähetettiin vuoden 2024 alkupuolella kuudelle case-yrityksessä työskentelevälle henkilölle, jotka edustavat yrityksessä eri johtotason tehtävissä. Haastattelukutsun yhteydessä lähetettiin liitetiedosto, joka sisälsi virallisen tutkimusesittelyn, sekä tietosuojaan että suostumukseen liittyvät tiedot. Osa vastasi haastattelukutsuun heti, ja loput haastateltavista vastasivat muistutusviestin jälkeen. Kaikki kutsun saaneet osallistuivat haastatteluihin, ja yksilöhaastattelut toteutettiin **9.-19.2.2024** välisenä aikana.

Suurin osa haastatteluista toteutettiin Teams-alustalla verkkohaastatteluina, mutta osa haastatteluista pidettiin myös case-yrityksen toimistotiloissa. Haastatteluiden alussa haastateltaville esiteltiin lyhyesti tutkielman aihe ja tavoitteet, sekä käytiin läpi henkilötietoihin ja tietosuojaan liittyvät seikat. Haastateltavat olivat saaneet kutsun yhteydessä etukäteen tiedon, että haastattelut tullaan nauhoittamaan, minkä lisäksi kutsussa annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta. Esittelyn lopuksi jokaiselta haastateltavalta pyydettiin nauhoituksen alussa suullinen suostumus, jossa jokainen haastateltava antoi suostumuksen osallistua tutkimukseen. Nauhoitusten alussa luotettavuuden ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi haastateltaville avattiin tutkielman ja haastattelukysymysten keskeisimmät käsitteet (*yrityskauppa, muutosprosessi, johto ja rooli*).

Haastatteluissa hyödynnettiin teemoitettua ja puolistrukturoitua haastattelukysymysrunkoa, jossa kysymysten järjestys ja määrä saattoivat vaihdella

haastateltavan aikataulusta ja keskustelun etenemisestä riippuen. Haastattelurungon rakenne jakautui neljään osioon, josta ensimmäinen osio koostui taustakysymyksistä, toinen yrityskaupasta, kolmas haastateltavan omista kokemuksista ja roolista muutosprosessissa. Viimeinen osuus keskittyi tarkastelemaan muutosprosessin onnistumisen edesauttamiseen liittyviä kysymyksiä. Kysymyksiä esitettiin haastattelutilanteesta, aikataulusta ja haastateltavan positiosta riippuen 20–26 kappaletta. Haastattelurunkoa ja kysymysten yksilöintiä tehtäväkohtaisesti voi tarkastella tarkemmin tämän tutkielman liitteistä (ks. Liite 1).

Haastatteluiden jälkeen Teams-alustan litterointitoiminto antoi haastattelun sisällöstä Word-tiedoston, jonka sisältö ja kielioppi tarkastettiin nauhalta. Litteroinnin jälkeen nauhoitteet tuhottiin. Tekstimuodossa olevat yksilöidyt haastattelut koodattiin ja suojattiin salasanoilla. Yritykseen ja haastateltavaan henkilöllisyyteen viittaavat henkilötiedot muutettiin tunnistamattomaan muotoon. Haastattelut koodattiin sattumanvaraisesti tunnisteilla *D001*, *D002*, *D003*, *D004*, *D005* ja *D006*. Taulukossa yksi (1) avataan tuloksissa esiintyvät litteroituihin haastatteluihin muutetut käsitteet yritys- ja henkilötietojen suojaamiseksi.

Taulukko 1 Käsitteiden määrittely.

Tuloksissa esitetty termi	Termin selittäminen auki
Case-yritys (haastatteluissa käytetty tunnistetta ” <i>Yritys X</i> ”)	Tapaustutkimuksessa tutkittu yritys
Yritys Y	Kuvaa yritystä, joka sulautui case-yritykseen yrityskaupan myötä
Yrityskauppa	Case-yrityksen ja yritys Y:n välillä toteutunut yrityskauppa vuonna 2023
Kohdema	Pohjoismaa, jossa yritys Y toimii ja jonne case-yrityksen toiminta laajentui
Ylin johto	Case-yrityksen C-levelissä toimivat positiot (<i>toimitus-, talous-, teknologia- ja strategiajohtaja</i>)
Kohderyhmä = case-yrityksen johto	Tapaustutkimuksen koko kohderyhmä, johon kuuluvat sekä C-level positiot sekä HR-johto ja yritys Y:n maapäällikkö

Koska tässä tutkielmassa esiintyvä case-yritys ja haastateltavien henkilöllisyys halutaan suojata, tulokset on esitelty yleisellä tasolla. Ainoastaan haastateltavien tehtävänimikkeet ja niihin rinnastettavat pääasialliset vastuut ovat yksilöity, mutta muut ajatukset ja mielipiteet on esitelty yleisesti ilman, että ne ovat rinnastettavissa tehtävänimikkeisiin. Anonymiteetin varmistamiseksi myöskään suorat sitaatit eivät sisällä tunnisteita.

5.2.3 Analyysi

Laadullinen **sisällönanalyysi** on menetelmä, jonka avulla aineiston sisältöä tutkitaan keskittyen aineistossa kerrottuihin asioihin, aiheisiin ja teemoihin. Sisällönanalyysin avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, sekä luomaan sanallinen kuvaus kerätystä aineistosta, jonka avulla tutkittavasti ilmiöstä voidaan tehdä johtopäätökset. (Vuori, n.d.). Analyysissä käsitellään tutkijan itse keräämää haastatteluaineistoa, joka kerättiin tutkielman kohderyhmältä. Kohderyhmäläisien haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon ja valmiit litteroinnit analysoitiin. Alla olevassa taulukossa (ks. Taulukko 2) esitellään analysoidun aineiston keräämisen liittyvät tiedot.

Taulukko 2 Kerätyn aineisto kuvaus.

Haastattelukoodi	Toteutustapa	Haastattelun kesto	Analysoitava datan kokonaismäärä (sivuina)
D001	Teams-alusta	n. 90 min	29
D002	Teams-alusta	n. 70 min	27
D003	Teams-alusta	n. 60 min	23
D004	Teams-alusta	n. 45 min	22
D005	Teams-alusta	n. 75 min	27
D006	Case-yrityksen toimistotila	n. 65 min	27

Analyysissä hyödynnettiin teemoittelua ja luokittelua, minkä lisäksi analysoinnin helpottamiseksi hyödynnettiin Wordin lihavointi ja kursivointi -toimintoja. Myös erilaisilla värikoodeilla pysyttiin erottamaan aineistosta tärkeimmät ja tulosten esittelyn

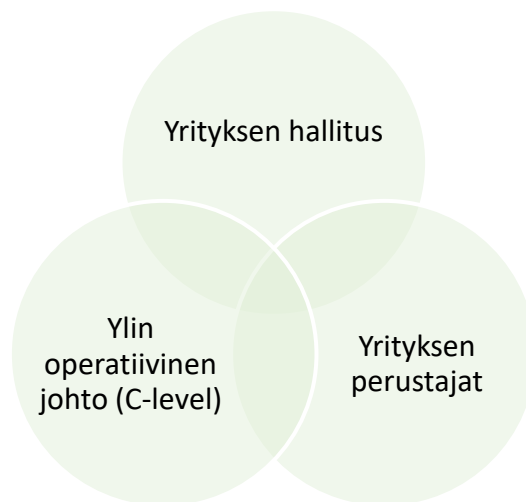
kannalta oleellimmat nostot. Aineistoissa esiintyi haastattelukohtaisesti myös sellaista sisältöä, joka tutkijan puolelta tunnistettiin salaiseksi, henkilökohtaiseksi tai muuten epärelevantiksi tiedoksi tähän tapaustutkimukseen. Nämä kohdat päätettiin jättää kuitenkin aineistoon kokonaisuuden hahmottamiseksi, mutta epärelevantit tai salaista tietoa sisältävät kohdat yliviivattiin Wordin tekstitoiminnolla. Näistä kohdista ei tehty havaintoja tai tulkintoja tutkimuksen tuloksissa tai johtopäätöksissä. Seuraavassa luvussa (ks. Luku 6) esitellään analysoidusta aineistosta koostetut tulokset.

6 Tulokset

Tässä luvussa avataan tulokset, jotka perustuvat case-yrityksen kuuden eri johtotehtävässä toimivan henkilön haastatteluihin. Tuloksissa viitataan sekä suoriin sitaatteihin ja tulosten esittelyssä on hyödynnetty myös kuviointia. Alaluvut ovat jaoteltu haastattelun teemojen mukaisesti.

6.1 Haastateltavien tausta ja tehtäväkuva

Case-yrityksen ylin johto koostuu C-level positioista. Näissä positioissa toimii tällä hetkellä yrityksen toimitusjohtaja, talousjohtaja, teknologiajohtaja sekä strategiajohtaja. Osa ylintä johtoa edustavista henkilöistä lukeutuu myös yrityksen alkuperäisiin perustajiin ja kuuluu myös yrityksen hallitukseen. Haastatteluista kerätyn aineiston perusteella case-yrityksen päätöksenteossa on vahvasti mukana ensisijaisesti yrityksen hallitus, ylin johto (C-level) sekä yrityksen alkuperäiset omistajat (ks. Kuvio 8).



Kuvio 8 Case-yrityksen päätöksenteossa mukana olevat tahot.

Case-yritys on startup lähtöinen kasvuyritys, jonka liiketoiminnan alkuvaiheessa yrityksen perustajat ja ”alkuperäiset” työntekijät tekivät monipuolisesti kaikkea, kunnes kasvun myötä tehtävät ja vastualueet rajautuivat tietyille henkilöille ja tiimeille.

Haastatteluiden taustakysymykset koostuivat haastateltavan tehtävänkuvasta, tehtävässä toimimisen kestosta ja positioon kuuluvista päävastuista ja -tehtävistä.

Osa haastateltavista on toiminut yrityksessä samassa tehtävässä koko työsuhteensa ajan, osalla sen sijaan työnimike on vaihtunut muutosten mukana useamman kerran. Pisimpään samalla työnimikkeellä toiminut henkilö on ollut samassa tehtävässä jo lähes kymmenen vuotta, kun taas tuorein tehtävä on alle puolen vuoden mittainen. Muiden haastateltavien osalta tehtävässä toimimisen kesto vaihteli alle vuodesta neljään ja puoleen vuoteen.

Case-yrityksessä operatiivisen johtamisen ylimpänä toimihenkilönä toimii yrityksen **toimitusjohtajana** (eng. *Chief Executive Officer*). Toimitusjohtajan vastuualueisiin case-yrityksessä sisältyy useita erilaisia tehtäviä, jotka liittyvät yrityksen toiminnan tukemiseen ja menestyksen edistämiseen. Toimitusjohtajan päätehtävä case-yrityksessä on valvoa, että yrityksen hallituksen asettama strategia toteutuu ja varmistaa, että tehtyjen valintojen kautta yritys saavuttaa muun muassa budjetin mukaiset kasvutavoitteet. Case-yrityksen toimitusjohtaja uskoo, että käsitys toimitusjohtajan roolista ja tehtävistä saattaa hyvinkin poiketa riippuen organisaation koosta, jolloin hänen roolinsa toimitusjohtajana voi poiketa paljonkin esimerkiksi pörssiyhtiön toimitusjohtajan roolista.

”Mä sanoisin, että mun duuni on varmistaa, että me tehdään fiksuja asioita ja mennään firmana eteenpäin ja onnistutaan esimerkiksi meidän budjetin mukaisissa kasvutavoitteissa” – Case-yrityksen toimitusjohtaja

Pitkä yhteinen historia perustajien kanssa on ohjannut toimitusjohtajaa ja hänen ottamaansa roolia case-yrityksessä, jossa hän on toiminut yrityksen ainoana toimitusjohtajana. Toimitusjohtajan lisäksi muiden työntekijöiden roolit ovat kehittyneet liiketoiminnan kasvun myötä. Kasvun myötä vastuualueet ovat jakautuneet yhdessä tekemisestä tietyille henkilöille, jonka aiheuttama muutos on ollut case-yritykselle

merkittävä ja jota myös aluksi vierastettiin. Kuitenkin kasvun tuoman muutoksen toimitusjohtaja näkee hyvänä asiana, vaikka muistelee lämmöllä myös niitä aikoja, jolloin startup yrityksestä kasvaneessa case-yrityksessä kaikki tekivät kaikkea esimerkiksi myyntiin liittyen. Yhteisen historian ja kasvun nähdään olevan myös erityislaatuinen ominaisuus case-yrityksessä, jossa toimitusjohtaja näkee oman roolinsa enemmän sparraavana kuin ”käskyttävänä”.

”Varmaan kaikki firmat kuvittelee olevansa tosi erityislaatuisia, mutta ehkä toi miten me ollaan kasvettu ja miten me ollaan kuitenkin edelleen founderit esimerkiksi hyvin tiivis kaveriporukka myös niin ohjannut sitä tosi paljon, että sellainen ehkä tiedätkö sä piiskuri toimari on mulle tosi vierasrooli” - Case-yrityksen toimitusjohtaja

Talousjohtajalla (eng. *Chief of Finance*) on pitkä kokemus ja historia case-yrityksessä. Nykyisellä työnimikkeellä hän on toiminut jo useiden vuosien ajan ja on vastannut sitäkin pidempään yrityksen talousasioista. Tällä hetkellä hänen tehtävänsä rinnastettavat päävastuut liittyvät laajasti kaikkeen yrityksen talouteen liittyviin aspekteihin, kuten raportointiin ja budjetointiin. Kasvuyrityksen tausta ja roolien kehitys on näkynyt myös yrityksen talousjohtajan roolin kehityksessä ja rajautumisessa.

”Alkuun kaikkea tehty, mutta sitten jossain vaiheessa keskityttiin enemmän lukujen perusteella johtamiseen” - Case-yrityksen talousjohtaja

Case-yrityksen teknologiajohtaja (eng. *Chief of Technology*) on toiminut useamman vuoden ajan nykyisellä työnimikkeellä ja hänellä on kokemusta erityisesti yrityksen tuotepuolelta. Tehtävässään teknologiajohtaja vastaa yrityksen teknisestä puolesta, kuten verkkoinfrasta ja tuotteen ylläpidollisista tehtävistä osallistuen vahvasti myös yrityksen tuotteen jatkokehitykseen. Tehtävistä rajautuu kuitenkin joitain teknisiä vastuualueita, kuten henkilöstön laitehallinta. Tämän lisäksi roolissaan teknologiajohtaja

toimii esihenkilönä noin kymmenelle työntekijälle. Teknologijahtaja pitää tuotteen laatuun, ylläpitoon ja kehitykseen liittyviä tehtäviä tärkeimpinä vastuualueinaan.

”Enemmän on mun rooli on just sitä, että se [tuote] ei teknisesti ole huono tai et se ei vaik kaadu mee viikoksi pimeeks ja sitten meillä ei oo bisnestä ja se on vähän niinku se mitä mä itse koen että se on se tärkein” – Case-yrityksen teknologijahtaja

Case-yrityksen strategijahtaja (eng. *Chief Strategy Officer*) on toiminut aiemmin useilla eri johtotehtävänimikkeillä case-yrityksessä erityisesti kehitys- ja tuotepuolella, mutta uusin tehtävänimike on hänellä suhteellisen tuore. Strategijahtaja toimii strategisen fasilitoinnin lisäksi esihenkilönä kahdelle case-yrityksen tiimille. Strategijahtajalla on useita ei suoraan titteliin liittyviä vastuita, jotka ulottuvat vahvasti esimerkiksi yrityksen tuotteeseen, ohjelmointiin sekä kuluttajatuotteeseen. Tuotteeseen liittyvät vastuut ja tehtävät strategijahtaja uskoo säilyvän hänellä vielä jatkossakin.

”Kuluttajatuote on edelleen mun vastuulla silleen tuotemielessä myöskin ja sitten mulla on kaikkea ihan ohjelmointiin liittyviä vastuita aika paljon vielä ja varmaan tulee olemaankin” – Case-yrityksen strategijahtaja

Case-yrityksen sekä sen omistamien tytäryhtiöiden ylin HR henkilö toimii **Head of People**-roolissa. Vaikka HR johto ei virallisesti ole rinnastettu C-level-rooleihin, case-yrityksen HR johto tekee silti tiiviistä yhteistyötä ylimmän johdon kanssa, ja on ollut merkittävässä roolissa mukana myös case-yrityksen yrityskaupassa. Head of Peoplen tehtävänimike on päivittynyt yrityksessä tapahtuvien muutosten ja liiketoiminnan laajenemisen seurauksena. Yrityksen Head of Peoplen rooliin sisältyy pääasiallisesti sekä henkilöstöön, että työsuhteeseen liittyviä vastuita ja tehtäviä, joihin lukeutuu esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointi ja kehittäminen. Tehtävän keskeinen osa liittyy myös työntekijöiden ja keskijohdon neuvontaan, ja näiden lisäksi Head of People toimii ylimmän johdon strategisena kumppanina. Head of People mukaan hänen rooliaan

yrityksessä voisi kuvailla täten myös HR-generalistiin tai HR Business Partneriin rinnastettaviin rooleihin.

”Vastaan meidän henkilöstön hyvinvoinnista ja kehittämisestä. Operatiivisesta puolesta työsuhteeseen liittyen toimin tämmöisenä strategisena kumppanina myös meidän yrityksen ylimmälle johdolle ja team leadeille ja sitten toki vastaan tämmöisistä erilaisista työsuhteen elinkaareen liittyvistä asioista, joita voi olla sitten työsuhteen alkuun ja loppuun ja kaikkea siinä välillä liittyviä asioita ja sitten just semmoinen esihenkilön ja tiimiläisten neuvonta on iso osa omaa roolia.” – Case-yrityksen Head of People

Case-yrityksellä on tytäryhtiöitä, joita johtavat niiden omat nimetyt maapäälliköt (eng. *Country Manager*). Kohderyhmään haluttiin ottaa mukaan sulautuneen uuden tytäryhtiön **maapäällikkö**, joka vastaa sulautuneet yrityksen [jäljempänä ”yritys Y”] tiimistä. Uusimmassa roolissa maapäällikkö on toiminut suhteellisen tuoreen ajan, mutta hänellä on toimialalta yli 10 vuoden kokemus ja hän on edennyt useista eri johtaja esihenkilörooleista johtamaan sulautuneen yrityksen tiimiä.

”Olen ollut yrityksessä lähes 14 vuotta, joten minulla on paljon kokemusta tuotteista, markkinasta ja toimialasta. Luulen, että tämä on myös syy siihen, miksi olen vaihtanut tehtäviä niin paljon.” – Case-yrityksen maapäällikkö (suomennos)

Aineiston perusteella haastateltavilla on hyvin selkeä käsitys ja tehtävänrajaus omista tehtävistään ja niihin kuuluvista vastuista. Näitä tehtäviä on haasteellista vertailla keskenään, mutta jokaisen tehtävän tarkoituksena on tukea ja kehittää yrityksen toimintaa omilta vastuualueiltaan. Kaikilta haastateltavilta ei kysytty, ovatko he esihenkilöasemassa, mutta niiltä haastateltavilta, joilta tästä kysyttiin, kaikille heille yhteistä oli esihenkilöasemassa toimiminen. Alla olevassa kuviossa (ks. Kuvio 9) on yhteenveto haastateltavien tehtävänimikkeistä ja niihin liittyvistä vastuista ja tehtävistä.

Toimitusjohtaja	Talousjohtaja	Teknologiajohtaja	Strategiajohtaja	Head of People	Maapäällikkö
<ul style="list-style-type: none"> Vastaa siitä, että yrityksen hallituksen asettama strategia toteutuu Sparraava rooli, joka kehittynyt yrityksen kasvun myötä 	<ul style="list-style-type: none"> Vastannut pitkään yrityksen talouspuolesta Vastuulla yrityksen talousasiat, kuten raportointi ja budjetointi 	<ul style="list-style-type: none"> Pitkä kokemus tuotepuolelta Vastaa tuotteen laadusta, ylläpidosta sekä kehittämisestä 	<ul style="list-style-type: none"> Vastuulla strategian fasilitointi ja esihenkilönä toimiminen kahdelle eri yrityksen tiimille Tuote- ja teknilliset vastuut 	<ul style="list-style-type: none"> Vastuu henkilöstöstä (<i>hyvinvointi, kehittäminen, työsuhteen elinkaari</i>) Esihenkilöiden ja tiimiläisten neuvonta 	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa yritys Y:n eli sulautuneen yrityksen tiimin johtamisesta

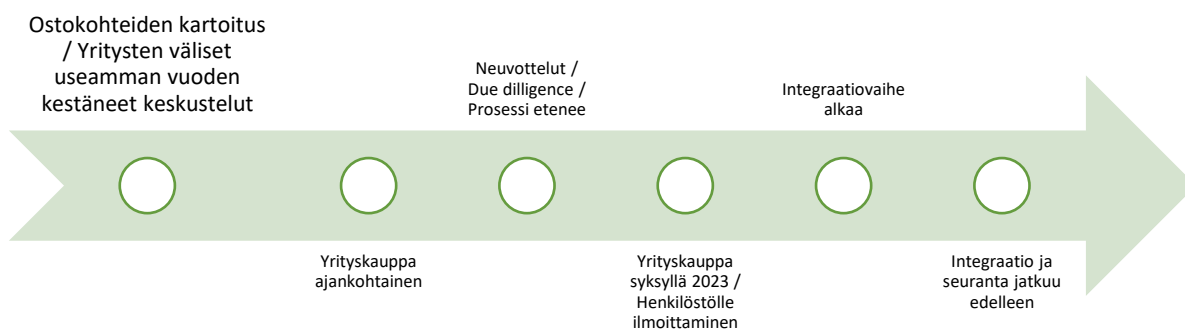
Kuvio 9 Tehtävänimikkeiden mukana tuomat pääasialliset vastuut ja tehtävät case-yrityksessä.

Tehtävien kuvausten perusteella haastateltavien tehtävät jakautuvat keskittymään joko organisaation talous- ja kokonaistoimintojen johtamiseen (*toimitus- ja talousjohtaja*), henkilöstöpuolen johtamiseen (*Head of People*), tuotepuolen johtamiseen (*strategia- ja teknologiajohtaja*), sekä maakohtaisen toiminnan operatiiviseen johtamiseen (*maapäällikkö*). Haastateltavien tehtävät ja vastualueet näkyivät myös vuonna 2023 toteutuneessa yrityskaupassa ja siitä syntyneessä muutosprosessissa.

6.2 Case-yrityksen yrityskauppa

Tutkimuksessa taustakysymysten yhteydessä haluttiin selvittää haastateltavien aikaisempaa kokemusta ja osallisuutta yrityskaupprosesseihin joko case-yrityksessä tai muissa aikaisemmissa työskentelemisissä organisaatioissa. Aineiston perusteella case-yrityksessä on toteutettu aikaisemmin yksi pienempi yrityskauppa, jonka seurauksena case-yrityksen liiketoiminta laajentui erääseen Pohjoismaahan 2010-luvun loppupuolella. Erään haastateltavan mukaan aikaisemmin toteutettu yrityskauppa ja uusi yrityskauppa

(2023) ovat molemmat noudattaneet samankaltaisia askelmerkkejä, vaikka aikaisempi yrityskauppa oli projektina pienempi uusimpaan nähden. Alla olevassa kuviossa (ks. Kuvio 10) on kuvailtu aineiston perusteella hahmoteltu yrityskaupan aikajana ja siihen kuuluvat askelmerkit.



Kuvio 10 Case-yrityksen yrityskauppaprosessi aikajanalla.

Case-yritys oli tehnyt eri ostokohteiden kartoitusta muutaman vaihtoehdon välillä, minkä lisäksi johdon jäsenet olivat käyneet keskusteluita yritys Y:n omistajan/omistajien kanssa yrityskauppaan liittyen jo vuosien ajan. Kuitenkin viime vuoden puolella ajankohta ja keskustelut etenivät neuvotteluiden kautta kaupan toteutumiseen syksyllä vuonna 2023. Tällä hetkellä kaupan toteutumisesta on noin puoli vuotta, ja tällä hetkellä case-yritys on integraation ja sen seurannan vaiheessa. Aineiston perusteella integraation ja tulosten seurannan uskotaan jatkuvan vielä vuosia.

Noin puolet haastateltavista on ollut pienemmissä tai enemmän määrin osallisena case-yrityksen aikaisemmin toteutuneessa yrityskaupassa, kun taas osa haastateltavista aloitti tehtävässään kyseisen yrityskaupan jälkeen. Joidenkin kohdalla aikaisempaa kokemusta yrityskaupasta on tullut aikaisemman työkokemuksen kautta. Osalle

puolestaan case-yrityksen 2023 vuoden yrityskauppa on ollut ensimmäinen, jossa he ovat olleet mukana.

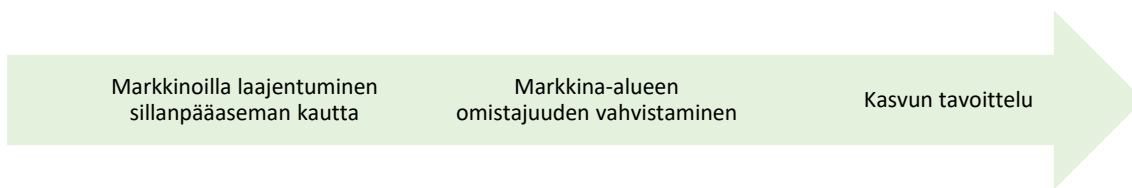
”No ei oo kyllä varsinaisesti tämmöistä samanlaista kokemusta tästä näkökulmasta. Oon niistä kuullut tietyllä tavalla uralla, mutta en ole ollut millään tavalla itse sitten näissä osallisena”

Haastateltavilta haluttiin kuulla heidän näkymisiään siitä, mikä on ollut case-yrityksen motivaatio/tarve lähteä toteuttamaan yrityskauppaa. Tämän lisäksi haluttiin selvittää myös, millaisena haastateltavat kokivat oman roolinsa ja osallisuutensa kyseisessä yrityskaupassa. Aineiston perusteella tunnistettiin, että case-yrityksen motivaatio toteutuneeseen yrityskauppaan on linkittynyt vahvasti a) *kasvun hakemiseen* ja b) *markkina-alueen omistajuuden vahvistamiseen* (ks. Kuvio 11). Vastaukset yrityskaupan motivaatiolle olivat yksimielisiä.

”Mä luulen, että tässä oli isoin asia, minkä takia se päätettiin tätä kautta, oli se, että toki yritys X [case-yritys] on kasvuyritys eli kasvu on tavoitteena ja semmoinen tietynlainen oman markkina-alueen omistajuuden vahvistaminen mikä nyt puhutaan vaikka tässä meidän tapauksessa pohjoismaista, niin toi on pitkään ollut [yritys Y:n kohdemaaj] tosi mielenkiintoinen markkina johon lähtee”

”Kyllähän se on kasvun hakeminen sitä kautta ja se että saadaan uusi markkina auki ehkä pienemmällä rahallisella panostuksella”

”Niin no kai se on lähinnä se, että aika vaikea nykyään enää laajentua mihinkään markkinoille ilman minkäänäköistä tommoista sillanpääasema”



Kuvio 11 Motivaatiotekijät yrityskaupan taustalla case-yrityksessä.

Haastateltavien osallisuus varsinaisessa yrityskaupassa on riippunut prosessin vaiheesta ja siitä, kenen osaamista ja osallisuutta missäkin prosessin vaiheessa on tarvittu. Aineiston perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, että case-yrityksellä olisi ollut selkeää nimettyä tiimiä, joka olisi osallistunut projektiin. Sen sijaan useamman henkilön osaamista ja osallisuutta on tarvittu eri vaiheissa. Tietyt henkilöt ovat kuitenkin olleet prosessin ”ydin” tiimissä, eli heidän osallisuutensa voidaan tunnistaa useista eri prosessin vaiheista. Aineiston perusteella prosessissa on ollut haastateltavien lisäksi muita henkilöitä sekä case-yrityksen ja sulautuneen yritys Y:n puolelta. Yrityskauppa on johtanut aineiston perusteella toki henkilöstöä ja toimintoja koskevaan muutokseen, mutta se on keskittynyt suurimmilta osin teknisiin aspectteihin ja tuotteen integraatioon.

Yrityskaupprosessin alkuvaiheessa erityisesti toimitus- ja talousjohtaja ovat ottaneet suurta roolia, ja nämä positiot ovat tunnistettavasti olleet mukana projektissa alusta alkaen. Myös HR johto on ollut ensimmäisten joukossa C-levelin lisäksi, joka on ollut tietoinen tulevasta yrityskaupasta, ja on ollut myös tuomassa muutokselle kasvoja sulautuneeseen yritykseen. Osa haastateltavista on kokenut roolinsa varsinaisessa yrityskaupassa pieneksi, eikä näin ollen ole ollut roolissaan esillä yhtä paljon, kun jotkut muut haastateltavat. Näiden henkilöiden mukaan heidän roolinsa on tullut enemmän esille kaupan jälkeisessä integraatiovaiheessa. Myös muut haastateltavat uskoivat varsinaisen kaupantekovaiheen jälkeen vastuun jakautuvat useammalle taholle.

”Aika pieni mun rooli siinä käytännössä on, jos puhutaan nimenomaan siitä yrityskauppaosasta”

”Enemmänkin sitten sen kaupan jälkeen niin se vastuu sitten laajentuu useammalle henkilölle”

Aineiston perusteella yrityskaupassa on tehty due dilligence -prosessia, mutta haastatteluista ei kuitenkaan selkeästi ilmennyt sitä, onko due dilligence -prosessiin palkattu kolmansiä osapuolia. Due dilligence -prosessia on tehty erityisesti myös tuotepuolelta, johon selkeästi tietyt haastateltavat ovat ottaneet aktiivisempaa osallisuutta.

”Niin no kyllä se mun rooli tässäkin oli silleen tietysä mielessä due dilligence ja sitten semmoinen alustava niin kun ehkä tässä tapauksessa strategian luominen”

”Käytiin syyskuussa tekemään dekki dd:tä, mutta oikeasti me ei oikeastaan hirveästi tehty sitä dekki dd:tä enemmänkin vaan katsomassa mikä pössis niin sanotusti”

Niiden haastateltavien mukaan, jotka ovat olleet vähemmän aktiivisessa roolissa yrityskaupprosessissa eivät katso, että heidän panostaan olisi tarvittu välttämättä kaikissa tilanteissa ja konteksteissa. Erityisesti osallisuudelle ei nähty tarvetta, jos kyseisen henkilön osaamiselle ei koettu olevan tarvetta kyseisessä prosessin vaiheessa.

”Jos mä näen, että mua ei tuommoisessa jutussa tarvita, että ei ole mitään semmoista tarvetta sille mun osaamiselle, niin en mä sinne sitten menee sörkkimään ei mua sitten kiinnosta mieluummin teen jotain muuta. Että ei ole semmoinen itseisarvo että mun nyt tarvitsee olla noissa mukana, voin mä nyt sanoa jonkun mielipiteen, mutta en mä silleen aktiivisesti tarvitse siihen osallistua”

Kun case-yrityksen johtoryhmältä kysyttiin yrityskauppaan liittyviä haasteita ja onnistumisia, jotkut kohderyhmäläisistä kokivat, että yrityskaupan onnistumisia on haastava vielä mitata. Vaikka yrityskauppa on jo tapahtunut ja prosessin kaupallinen

vaihe on päättynyt, siitä jatkuva integraatiovaihe tulee jatkumaan case-yrityksessä arvioiltaan vielä useita vuosia. Tämän takia koettiin, että vasta myöhemmin yrityskaupan onnistumista voidaan mitata ja arvioida. Aineiston perusteella ei voitu saada tarkempia vastauksia siihen, koska realistisesti olisi sopiva aika mitata onnistumisia tai haasteita.

”No ne onnistumiset selviää sitten myöhemmin että onnistutaanko”

Vaikka onnistumista koskevat mittaukset koettiin olevan tunnistettavissa selkeämmin tulevaisuudessa, joitain yrityskaupan onnistumisia johdossa osattiin jo tässä vaiheessa tunnistaa. Onnistumisia tunnistettiin henkilöstön avainhenkilöiden sitouttamisessa, asennoitumisessa ja siinä, miten kauppa ja integraation aloitus hoidettiin yritys Y:n kohdalla. Case-yritys yrityskaupasta huolimatta on pyrkinyt antamaan vapauden ja riittävää tilaa sulautuneelle yritys Y:lle olla myös uutena tytäryhtiönä oma itsensä. Tämä on koettu vahvistavan ja tukevan yrityskaupan onnistumista.

”No mä luulen, että me ollaan onnistuttu siinä, että me ei ole ikinä ollut tarkoitus mennä sinne jyräämään tätä vanhaa yritystä millään tasolla”

”Niin no kai me ollaan ainakin löydetty ihan hyvä kommunikaatio tiettyjen tyyppien kanssa ja ehkä löydetty sieltä ne ketkä on niitä meidän avainhenkilöitä ja saatu ne sulautettua osaksi yritys X:ään”

”Mä luulen että yleisesti ollaan saatu taas siitä isoimmasta muutoksen tuulesta kaikille osapuolille semmoinen turvallisempi olo”

Eräs useammassa haastattelussa toistunut onnistuminen liittyi sulautuneen yrityksen maajohtajan tunnistamiseen/valintaan. Yritys Y:llä oli toiminut aikaisempi toimitusjohtaja, joka oli aineiston perusteella mukana yrityskauppaprosessin ajan, ja jonka oli määrä myös jatkaa maajohtajan roolissa yrityskaupan jälkeen. Kuitenkin case-yrityksessä osattiin tunnistaa oikea henkilön tukemaan sekä johtamaan yritys Y:n tiimiä.

Tämän henkilön koettiin olevan kyseisen maan liiketoiminnan ymmärryksen sekä tietämyksen keskiössä. Tämä tunnistaminen on voitu myös nähdä onnistumisena ja yrityskauppaprosessin menestystä edesauttavana toimena.

”Kohdemaassa johdon muutos niin mä näkisin että sekin on semmoinen onnistuminen siitä, että meillä on tunnistettu se, että kuka oikeasti on siellä niin kun liiketoiminnan ytimessä eikä vaan tämmöinen eikä vaan päälle liimattu johtohenkilö”

Siinä missä osa haastateltavista listasi yrityskaupan onnistumisen tekijöiksi työntekijöiden myönteisen asenteen, osassa haastatteluista asennoituminen henkilöstön kohdalla nähtiin myös haasteena. Aineiston perusteella asennoituminen oli yksilöllistä, eikä kaikki yritys Y:n tiimiläiset reagoineet samalla tavalla. Vaikka yrityskauppa nähtiin yleisellä tasolla hyvänä asiana myös yritys Y:ssä, silti asennoituminen koettiin haasteeksi joidenkin haastateltavien mielestä.

”Ensimmäinen haaste oli varmaan se, että siellä oli tosi silleen vaihteleva ja negatiivinen ja sitten piilotteleva suhtautuminen tähän yrityskauppaan paljon epäluuloja asiasta varmaan edelleen jonkun verran onkin”

Kokemukset yrityskaupasta jakoivat haastateltavien vastausten kesken eriäviä mielipiteitä. Osa kuitenkin koki yrityskaupan erityisesti opettavaisena ja yleisesti hyvänä kokemuksena. Tähän vaikutti esimerkiksi jo valmiiksi tutut suhteet yritys Y:hyn.

”Ehdottomasti opettavainen kokemus”

”Tää on vähän meillekin kuitenkin aika oppimiskokemus”

”No se on ollut tosi hyvä kokemus sen takia, että me tunnettiin ne tyypit tai heidän tavallaan sijoittajat me tunnettiin heidät aiemmasta keskustelusta”

6.3 Rooli muutosprosessissa

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millainen rooli case-yrityksen johdolla on ollut yrityskauppaan liittyvässä muutosprosessissa. Tähän liittyen haastateltavilta haluttiin selvittää tehtäväkohtaisesti, miten selkeäksi omat tehtävään liittyvät roolit on koettu muutosprosessin aikana, ja onko haastateltavat kokeneet esimerkiksi haasteita omassa roolissaan. Myös rooliin liittyviä selkeyttämistarpeita pohdittiin haastattelukysymysten kautta.

Haastateltavien näkemykset oman roolinsa osallisuudesta muutosprosessissa on ollut hyvin yksilökohtaista. Tähän ovat vaikuttaneet esimerkiksi muutosprosessiin osallistumisen tarve, prosessin vaiheet ja vastualueet. Haastateltavat pohtivat kysymysten kautta myös omaa rooliaan yrityskaupan muutosprosessissa verrattuna muihin johtohenkilöiden rooleihin. Useissa vastauksissa oman roolin vertailu muihin haastateltaviin korostui erilaisilla adjektiveilla. Nämä adjektiivit kuvailivat haastateltavien roolia, jotka liittyivät esimerkiksi ihmisten välisiin suhteisiin tai teknisiin vastuisiin.

*”Niin no mä oon ehkä semmoinen vähän semmoinen **agentti tyyppinen** toimija, että sitten vaan periaatteessa koittaa itse sitä kokonaiskuvaa vähän hahmottaa ja katsoa että missä pystyy auttaa”*

*”No mä luulen, että tietyllä tavalla mulla on ollut kyllä ehkä CEO:n lisäksi eniten semmoinen **ihmisläheinen rooli**”*

*”No ainakin nyt viime aikoina ollut, että ehkä se on just vähän silleen, että mä oon tiettyssä mielessä nyt ihan **tekninen toimija**”*

Omaa roolia kuvailtiin myös vastuiden kautta, joissa haastateltava kuvaili omaa rooliaan prosessin etenemiseen ja toteutukseen viitaten. Näissä vastauksissa korostui esimerkiksi

prosessin vastuun ottaminen, prosessin läpivieminen ja varsinaisen teknillisen vaiheen toteutus.

*"No kyllähän se ihan tittelin vuoksi on oltava niin että se niinku pää ei välttämättä että mä tekisin eniten tai tekisin kaiken vaan enemmänkin se, että kyllä se **päävastuu** siitä että asiat menee siihen suuntaan mitä me halutaan on pakko olla mulla"*

*"Niin no siis no varmaan no siis tässä nyt lähinnä siis CEO eli toimitusjohtajan kanssahan me se käytännössä **homma pyöritettiin**"*

*"Mun vastuu on enemmänkin ollut se että **make it happen**"*

Haastateltavien näkemys oman roolin selkeydestä muutosprosessissa vaihteli yksilökohtaisesti (ks. Kuvio 12), ja saatujen vastausten perusteella ajatus omasta roolista voidaan ajatella muovautuvan joko oman tai ulkoisen toiminnan myötä. Osa haastateltavista on kokenut oman roolinsa olleen selkeä koko yrityskaupan muutosprosessin ajan, tai uskovat roolin selkeyden tulevan joko oman määrittelyn kautta tai prosessin etenemisen seurauksena.

"Joo. Ihan selkeä joo"

"No siis sanotaan, että tässä yrityksessä niin kauan kun mä oon ollut niin mulle vähän niinku maksetaan siitä, että mä määritän sen mun oman roolin semmoiseksi mikä tuottaa arvoa, että tietysti kaikki asiat on se sitten selkeä tai ei ole selkeä, mutta ei se riippuu oikeastaan kenestäkään muusta kun itsestäni"

"Tuntuu melko selvältä"

”No sanotaan, että se ei varsinaisesti tarvitse olla kovin selkeä mä ehkä uskon enemmän siihen, että se muotoutuu as we go”

Vaikka osalla kokemus omasta roolista tuntui selvältä tai selkeyden määrittely koettiin muodostuvan prosessin mukana, kuitenkin joidenkin haastateltavien kokemus omasta roolista ei ole näyttäytynyt prosessissa yhtä selkeänä.

”Mä tietyllä tavalla en voi sanoa, että se on ollut ihan super selkeä”

”No on vähän hämmänen, mutta ei se ei se mua silleen haittaa”



Kuvio 12 Kokemukset oman roolin selkeydestä yrityskaupan muutosprosessissa.

Aineiston perusteella erityisesti ylimpään johtoon kuuluvilla henkilöillä eli C-level positiossa työskentelevillä henkilöillä on itsenäinen rooli, joka voidaan nähdä valtana määrittellä itse omaa rooliaan ja tapoja tehdä työtä. Valta tuo paljon myös vastuuta, joka näkyy ylimmällä johdolla hyvin itsenäisenä toimimisena. Ylin johto kuitenkin viestii keskenään ja yhden haastateltavan vastauksen perusteella esimerkiksi toimitusjohtajan pyynnöstä muut johdon jäsenet ovat vastuussa omasta osallisuudestaan ja panoksestaan. Yleisesti ylin johto luottaa omaan sekä muiden rooliin ja siihen, että kullekin taholle kuuluvat vastuut tulevat tehtyä.

”Hyvin kuvastaa ehkä sitä mun toimijuutta kaikista tämmöisissä asioissa on se, että mun ei tarvitse pyydellä keneltäkään yhtään mitään mä voin periaatteessa kaikki ne asiat tehdä itse”

”Jos nyt tässä kontekstissa puhutaan nyt sitten vaikka ylimmästä johdosta ei kukaan koskaan mitään käske et tee tälleen tai tälleen vaan CEO voi tulla sanomaan, että hei että meillä olisi nyt tää homma käy tsekkaa tää ja sitten se olettaa että mä sitten teen omat johtopäätökset että mitä mun pitää siihen tehdä”

Tämän aineiston pohjalta yrityskauppa ja siitä syntynyt muutosprosessi on vaatinut eri osapuolten ja henkilöiden osallisuutta eri prosessin vaiheissa. Haastateltavien rooli tai osallisuus on prosessin aikana saattanut myös muuttua. Siinä missä osa ottaa enemmän vastuuta ja osallisuutta kaupanteon jälkeen, osa kokee sen sijaan oman roolin jääneen vähemmälle varsinaisen kaupan jälkeen. Haastateltavista on aineiston perusteella tunnistettavissa sellaisia rooleja, joiden osallisuus on pysynyt mukana läpi prosessin.

”Niin se on ehkä enemmän just sitten kun se toteutus on taas kauppaan tehty niin noissa mä ehkä sitten ollut niin paljon mukana enää, että sitten eri henkilöt jotka on vetänyt sitä teknistä implementointia tai jotain muuten”

Sellaisilla haastateltavilla, jotka kokivat oman roolin olleen prosessin ajan selkeää, oli näillä haastateltavilla myös selkeämpi näkemys siihen, millainen vaikutus omalla roolilla on ollut muutosprosessin etenemiseen tai lopputulokseen.

”No siis mä koen että varmasti mun osallistumisella on suuri merkitys totta kai tuohon noin”

”Jos puhutaan jollain pidemmällä aikavälillä niin varmaan, mutta nyt nyt tällä sekunnilla ei ehkä”

”Niin siis on ihan salettiin siis totta kai sillä on vaikutusta”

Jos omaa roolia ei puolestaan koettu täysin selkeäksi, on se vaikuttanut myös haastateltavan ajatuksiin roolin vaikutuksista prosessin etenemiseen ja lopputulokseen.

”No mä luulen, että toikin on vähän haastava just siitä näkökulmasta, kun sitä ei ikinä määritelty tarkalleen, että mikä halutaan sen mun roolin olevan”

Haastateltavilta haluttiin selvittää, ovatko he kokeneet roolissaan haasteita yrityskaupprosessin aikana. Osa ei osannut tuoda esille selkeitä haasteita, jotka olisivat liittyneet suoraan haastateltavan omaan rooliin, vaan haasteita kuvailtiin enemmän yrityskaupan ja siihen liittyvien haasteiden kautta. Kuitenkin yrityskauppaan liittyvillä haasteilla on voinut olla vaikutusta myös rooliin. Mikäli omassa roolissa koettiin haasteita, ne liittyivät rooliin ja siihen rinnastettavien tavoitteiden epäselvyyteen.

”Suurin haaste on varmaankin ollut ymmärtää kaikki tehtävääni liittyvät osa-alueet ja mitä minun pitäisi priorisoida”

”Se on vaikea ehkä mitata sitä omaa onnistumista omassa roolissaan sitten jälkikäteen, kun ei ole ollut tavoitteita, joista voi sanoa että ”oonks mä päässyt tähän mun tavoitteeseen?””

Haastateltavilta haluttiin rooliin keskittyvien teemojen yhteydessä kysyä, miten he arvioivat roolinsa selkeyttämistarvetta tulevaisuudessa (ks. Kuvio 13). Ajatukset oman roolin selkeyttämisestä olivat yksilöllisiä, mutta erityisesti prosessiin liittyvät kehityskohteet voitiin aineiston perusteella nähdä myös vaikuttavan roolin selkeyteen positiivisesti. Aineiston pohjalta tavoitteiden ja prosessin selkeyttämisellä uskottiin olevan vaikutusta oman roolin selkeyteen.

”Olisin itse kaivannut semmoisia niin kun siihen omaan työhön tarkempia tavoitteita”

”Tässä vaiheessa kun tuntuu että sitten että ne eri osa alueet tästä muutoksesta on itselle tosi peitossa”

”Tietyllä tavalla, että ne olisi myös selkeitä ne muiden tavoitteet muille, että siinä ei tulisi epäselvää siitä, että kenen vastuulla joku asia on, kun musta tuntuu että se on tietyllä tavalla tosi helppo rajata silleen omassa päässään että tää on asiat mitä kuuluu itselle, mutta sitten se ei ole se todellisuus niin sitten se tekee siitä vähän haastavaa”

Roolin selkeyden kehittämiseksi nostettiin esille myös resurssien vaikutus. Osa haastateltavista koki, että oman roolin kapasiteetti ei välttämättä riittäisi useampaan samanlaiseen projektin tai ylipäätään projektin lopputulos voisi olla parempi lisäresurssien avulla.

”Mä näen sen, että jos me tehtäisiin lisää tällaisia, etenkin jos meillä olisi samaan aikaan päällä useampia, niin mulla ei riittäisi kapa hoitaa kaikkia samalla rakkauten määrällä”

”Tietysti ehkä varmasti jos haluaisi käyttää enemmän resursseja tai haluaisi palkata niin varmasti saisi parempaa jälkeä”

Aineiston perusteella case-yrityksellä ei ole ollut selkeää aikataulua, joka olisi kuvannut yrityskaupan prosessia ja sen vaiheita. Aikataulun uskottiin auttavan tavoitteiden ja prosessin eri vaiheiden hahmottamisessa.

”Vaikka mä oon ollut tosi alussa mukana, niin mä en ole ihan tiennyt, että missä vaiheessa me mennään ajallisesti eli että kun on alettu puhumaan tämmöisistä,

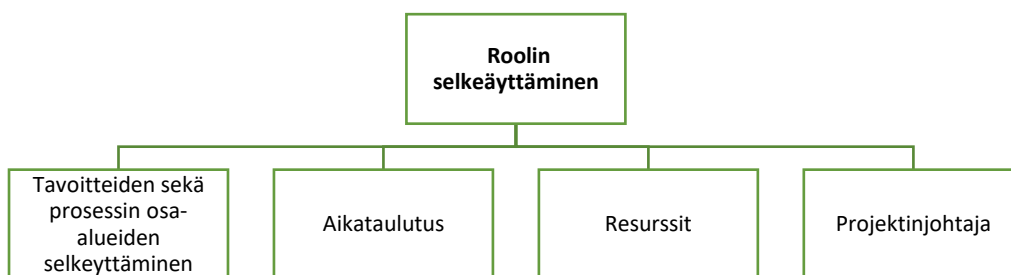
että nyt toivottavasti saadaan tää läpi, niin sitten siinä ei silti ole ollut sellaista realistista niin kun aikajanaa, että missä vaiheessa mitäkin pitäisi tapahtua”

Oman roolin selkeyttä pohdittiin myös erikseen nimetyn projektijohtajan avulla, joka toimisi projektin, sen aikataulun ja tavoitteiden hallinnoivana tahona.

”On tuntunut, että puuttuu se projektinjohtaja tietyllä tavalla, että kun mä näkisin itse tällaisen yrityskaupan projektina millä pitäisi olla sitten tietenkin se johtaja joka kokoaa sen kaiken tiedon”

Jos haastateltavalla ei ollut suoraan antaa omaan roolin selkeyttämiseen kehityskohteita, osalla haastateltavista se johtui siitä, että omaa roolia ei pystytä määrittelemään etukäteen, vaan se koettiin määräytyvän projektikohtaisesti.

”Niin no noi on noin periaatteessa tuommoiset projektit on aina niin yksilöitä että, mä menen siihen rakoon missä mua tarvitaan, että ei se silleen en mä usko että sitä roolia oikeasti pystyy määrittelemään etukäteen”



Kuvio 13 Tekijöitä, joilla uskotaan olevan vaikutus oman roolin selkeyteen.

6.4 Johto edesauttamassa muutoksen onnistumista

Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, millaisilla keinoilla case-yrityksen ylin johto on pyrkinyt edesauttamaan yrityskauppaan liittyvän muutoksen onnistumista. Onnistumista edesauttavia tekijöitä esiteltiin tutkielman teoriaosuudessa (Luku 3.4). Kuten myös teoriaosuudessa, tässä tutkimuksessa onnistumiseen liitettäviä edesauttavia tekijöitä selvitettiin esimerkiksi yhteisen näkemyksen ja strategian luomisen, viestinnän, sitouttamisen ja tukemisen, sekä muutoksen mittaamisen kautta. Lopuksi haastateltavilta haluttiin kysyä, miten johto on onnistunut muutoksen hallinnassa ja millaisia kehitysehdotuksia he antaisivat johdolle samankaltaisen muutosprosessin onnistuneeseen läpiviemiseen tulevaisuudessa.

Haastateltavien näkemykset vaihtelivat, kun heiltä kysyttiin, kuinka ylin johto on osallistunut yhteisen näkemyksen luomiseen ja strategisten tavoitteiden asettamiseen muutosprosessin yhteydessä. Muutamalle haastateltavalle tarkennettiin kysymystä esimerkkien kautta. Aineiston perusteella strategisia tavoitteita ei olla kirjattu ylös tai niitä olla dokumentoitu näkyville, vaan yhteinen strategia ja näkemys muodostuu ikään kuin hiljaisena oletuksena kaikkien johtoryhmän jäsenten kesken. Tähän on voinut vaikuttaa pitkä yhteinen historia ja kokemus yhdessä työskentelystä. Strategia on tulosten perusteella liittynyt erityisesti kasvuun ja tuotteeseen. Kysymys aiheutti hieman haastateltavien kesken haasteita, joko kysymysasettelun puolelta tai kysymystä ei muuten ymmärretty. Kuitenkin joissain vastauksissa kysymyksen ymmärrettävyydestä huolimatta esiintyi myös epäselvyyttä koskien yhteisen näkemyksen luomista.

”No siis ei me oikein ikinä olla tuommoisia mitään tehty, että kyllä me vähän luotetaan siihen, että me ajatellaan samoilla aivoilla”

”Niin mun mielestä toi on jäänyt aika epäselväksi rehellisesti sanottuna, että toi on ollut tosi ei läpinäkyvää”

”No tietysti se ehkä viestintäosio ja tällöinen ehkä ei kuulu siihen omaan vastuualueeseen, että se on sitten ehkä enemmän CEO:n heiniä mieltä sitä eteenpäin mutta silleen kyllä meillä jotkut asiat on hyvin selkeitä”

Eräissä haastattelussa nostettiin esille, että jos virallinen suunnitelma strategian tai tavoitteiden suhteen olisi tehty, jatkuvat muutokset prosessin aikana olisivat muuttaneet suunnitelmaa samassa suhteessa.

”Jos me oltaisiin joku suunnitelma silleen periaatteessa virallisesti tehty, niin sitten me saataisiin sitä virallisesti tasan myös joka viikko muuttaa, että ainakin tässä tapauksessa oltaisiin saatu, että se on vähän että silleen me ollaan aina toimittu niin sekä hyvässä että pahassa”

Haastateltavat esittivät ajatuksiaan siitä, miten yrityskaupan ja siihen liittyvien muutosten vaikutukset olivat otettu henkilöstön osalta huomioon. Aineiston pohjalta aihetta suunnattiin erityisesti sulautuneen yrityksen henkilöstöön. Sulautuneen yrityksen henkilöstön osalta osa haastateltavista oli sitä mieltä, että jälkepäin ajateltuna vaikutuksia olisi voinut ottaa enemmän huomioon, sekä tehdä sen eteen enemmän töitä esimerkiksi viestinnän suhteen.

”No varmaan liian vähän. Ainahan se pitäisi enemmän ottaa huomioon tai ehkä äsken just sanoin siellä varmaan toivottaisiin enemmän sitä tietoa ja silleen semmoisia selkeitä suuntaviivoja ja sitten kun se on monesti niin, että kun ei meillä silleen ole sitä, että kun me ollaan niin vaistonvaraisia toimijoita”

”Mä luulen että tietyllä tavalla niin kun ihan alun elikkä puhutaan viime vuoden syksystä niin sen alun jälkeen varmaan aika vähän tietyllä tavalla. Mun mielestä mä ehdottomasti olisin nähnyt semmoisia tilanteita missä tiettyjä asioita voitaisiin esimerkiksi yritys Y:n tiimiläisten näkökulmasta olisi varmasti voitu selittää enemmän”

Vaikka noin puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että vaikutukset olisi voitu ottaa enemmän huomioon, myös osassa haastatteluista nostettiin esille ajatuksia siitä, että henkilöstön huomioon ottamiseen on nähty vaivaa ja siihen on vaikuttanut myös näkemykset henkilöstön suhtautumisesta muutokseen.

”Luulen, että he ovat todella panostaneet siihen paljon”

”Siis kyllähän sitä koko ajan seurattu ja siis sinänsä että miten ihmiset, ainakin tuntuu että ihmiset on tosi innoissaan siitä olleet, ainakin se käsitys itsellään on”

Seuraavissa haastattelukysymyksissä keskityttiin tarkastelemaan case-yrityksen viestintää koskien yrityskauppaa ja muutosta. Viestintää case-yrityksessä on pyritty pitämään mahdollisimman avoimena koko prosessin ajan. Avoin sekä rehellinen kommunikaatio juontaa juurensa vahvasti myös yrityksen kulttuurista ja toimintatavoista, joka on näkynyt viestinnässä ja sen toteuttamisessa.

”Meillä oli ehkä vähän sinänsä poikkeuksellinen tilanne, että meidän yrityskulttuuriin kuuluu tietyllä tavalla semmoinen, että kun me ollaan tosi avoimia jo kaikille sitten niin aikaisessa vaiheessa kun me pystytään olla”

”Meillä tosi aikaisessa vaiheessa kaikki tiesi tästä ja pystyttiin olla sitten silleen, että sitten kun ollaan tavallaan virallisesti saatu kaikki paperit allekirjoitettua ja muuta, niin se on ollut sitten tosi aikaisessa vaiheessa tiedossa, että monestihan se on silleen, että tämä tapahtui viime viikolla ja sitten laajennettu tiimi saa kuulla, mutta meillä se on ollut ollut kyllä silleen että ihmiset on tiennyet mitä tapahtuu”

Aineiston perusteella viestintä ja muu kommunikaatio on keskitetty erityisesti sulautuneen yrityksen henkilöstölle. Yritys Y:n henkilöstölle kerrottiin yrityskaupasta ensimmäisenä paikan päällä Kohdemaassa, joka oli myös sulautuneen yrityksen toive.

Tähän tilaisuuteen on ottanut erityisesti osaa case-yrityksen toimitusjohtaja ja Head of People. Case-yrityksen sisäisesti virallinen ilmoitus yrityskaupasta on viestitty kasvotusten yrityksen toimitusjohtajan toimesta yrityksen yhteisillä strategiapäivillä.

Muu viestintä on toteutettu viikoittaisissa koko case-yritystä koskevissa yhteisissä palavereissa, johon myös sulautuneen yrityksen henkilöstö on otettu heti mukaan. Viestintää on harjoitettu myös case-yrityksen yhteisen sisäisen viestintäalustan välityksellä. Viestinnän keskittäminen on kohdistunut erityisesti sulautuneen yrityksen henkilöstöön myös siitä syystä, ettei johto ole kokenut yrityskaupalla olleen yhtä suurta vaikutusta jo olemassa olevaan henkilöstöön. Vaikka viestintää on tehty avoimesti ja sitä on pyritty toteuttamaan projektin eri vaiheissa, muutamassa haastattelussa kuitenkin pohdittiin, että viestintää olisi voinut olla myös enemmän. Mikäli viestittävää ei koettu olevan tietyissä vaiheissa prosessia, ei sitä silloin myöskään harjoitettu.

”Ei mekään välttämättä niin kun täysimääräisesti olla tajuttu vielä silloin, kun olisi voinut viestiä, niin ei meillä ole välttämättä ollut mitään viestittävää, kun meilläkin tää on vähän kuin semmoinen tiedätkö sä learn as we go tyyppinen juttu”

”Ehkä aina on helppo mennä piiloon sen taakse, että no ei viestitty koska on niin kiire tehdä kaikkee muuta, mutta sehän on myös aika huono selitys oikeasti”

Aineiston perusteella voidaan todeta, että viestintä on keskittynyt aktiivisesti osalle haastateltavista. Osa haastateltavista ei puolestaan ole kokenut oman roolin tai osallisuuden olevan yhtä merkittävässä osassa viestinnän kanssa. Näistä haastateltavista osa on kokenut, että viestintään ei ole ollut omassa roolissa tarvetta, vaan omaan tehtävään liittyvät vastuut ja rooli keskittyy muihin osa-alueisiin. Näiden haastateltavien osalta ei pystytty antamaan täten selkeitä vastauksia viestintään liittyviin kysymyksiin. Haastatteluiden perusteella erityisesti case-yrityksen toimitusjohtajan koettiin ottavan suurin rooli viestinnästä.

*”No siis on silleen henkilökohtaisena keskusteluna totta kai osallistunut paljonkin, mutta en mä varsinaisesti tosta mitenkään *****johtajan suulla mitenkään yleisölle puhunut, että tai että kyllä CEO on hoitanut sen viestinnän tässä silleen muuten.”*

”Mä en ole siis osallistunut mä en oikein osaa sanoa”

Osana tutkielmaa haluttiin selvittää myös, miten case-yrityksen johto on pyrkinyt sitouttamaan henkilöstöä ja hallitsemaan mahdollisesti esille tullutta muutosvastarintaa. Case-yritys kokee, että jos muutosvastaisuutta tai muutokseen kielteisempää suhtautumista on tunnistettu, se on keskittynyt sulautuneen yrityksen henkilöstöön. Johto on tiedostanut ja ymmärtänyt myös tunnetilat ja reaktiot, jotka ovat saaneet alkunsa yritys Y:n henkilöstön kohdalla, ja näin ollen johto on pyrkinyt vaikuttamaan tilanteeseen avoimien keskusteluiden kautta. Mikäli case-yrityksen johdossa on tunnistettu muutoshaluttomuutta/muutosvastarintaa, sen uskotaan osaltaan liittyvän aikaisempiin huonoihin kokemuksiin vastaavanlaisista muutoksista. Yrityskauppaan liittyvän muutoksen myötä kaikkia työntekijöitä ei voitu pitää, joka on saattanut lisätä epävarmuutta ja reaktioita muutosta kohtaan.

”Mä luulen, että ehkä voidaan puhua että yksilöillä on joillain ollut varmaan haastavampi tää tilanne että sitten jos miettii vaikka mainitsin että siellä kohdemaassa on ollut henkilöitä jotka on ollut tosi pitkään on nähnyt erilaisia tilanteita, ehkä muutoksia mitkä ei ollut niin onnistuneita”

Muutosvastarinnan hallintaa ja sitouttamista on kohdistettu sulautuneen yrityksen henkilöstölle ja johto uskoo, että case-yrityksen jo olemassa olevassa henkilöstössä muutokseen on suuntauduttu lähtökohtaisesti myönteisellä asenteella. Tätä perustellaan esimerkiksi sillä, että henkilöstön uskotaan hyötyvän yrityksen kasvusta, eikä yrityskaupan myötä tapahtuva muutos vaikuta olemassa olevaan henkilöstöön tai heidän arkeensa.

”Mä luulen myös varmasti, että se, että ylipäättänsä yritys X tekee aika hyvää työtä tän sitouttamisen kannalta”

”No varmasti kaikki on muutosmyönteisiä, että ehkä se ongelma on enemmän just siinä pitäisi enemmän kommunikoida sitä että mikä on se seuraavat askeleet ja niin edespäin”

Sitouttamista on haluttu tukea esimerkiksi perehdyttämällä yritys Y:n työntekijät yritykseen ja sen tuotteeseen. Esimerkiksi yritys Y:n henkilöstölle on tarjottu sama perehdytyspaketti, jonka kaikki yrityksen työntekijät käyvät aloittaessaan työt case-yrityksessä. Haasteen sitouttamiseen koetaan tulevan siinä vaiheessa, kun virallinen perehdytys on päättynyt ja uudella työntekijäryhmällä ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia jatkaa perehdytystä samalla tavalla kuin esimerkiksi case-yrityksessä muuten aloittavalla työntekijällä, joka pystyy jatkamaan perehdytystä olemassa olevassa tiimissä.

Vaikka case-yrityksen johto on ollut suuressa roolissa ja useassa projektin vaiheessa osallisena ainoana tahona, on johto myös pyrkinyt osallistamaan myös muita henkilöitä ja tiimejä muutosprosessiin. Tekninen puoli on osallistanut teknisen puolen toimijoita ja tiimiä, mutta myös muiden henkilöiden osalta osallistamista on tehty. Osallistamisessa on otettu huomioon sellaiset henkilöt/tiimit, joiden osallistaminen on ollut tarpeellista. Konkreettisesti osallistaminen on näkynyt tiimien tutustuttamisella toisiinsa, jossa case-yrityksen henkilöstö on päässyt kohdemaahan vierailemaan ja tutustumaan sulautuneen yrityksen henkilöstöön.

”No mä sanoisin, että me ollaan niin kun koitettu sen verran mitä se on ollut järkevää niin saada monista tiimeistä porukkaa tähän mukaan mutta osalle sitten on tiimejä mitä on helpompi osallistua ja mitkä automaattisesti tulee tuohon messiin”

Mikäli haastateltavalla ei ole ollut selkeää näkyvyyttä omassa roolissaan henkilöstön osallistamisesta, osallistamista kuitenkin uskottiin olleen ja henkilöstöä on osallistettu esimerkiksi ottamalla sulautuneen yrityksen työntekijöitä mukaan tilaisuuksiin ja viikoittaisiin palavereihin. Samassa yhteydessä pohdittiin osallisuuden riittävyttä, johon oli haasteellista ottaa kantaa, mikäli rooli ei ole ollut keskeinen kyseisessä teemassa.

”Niin mä en mä en ole ehkä tähänkään silleen se oikea henkilö vastaan, mutta kyllä mulla on semmoinen käsitys, että kuitenkin täällä oli osa porukasta siellä strategiapäivillä ja että heti weeklyihin ja on paljon ollut mukana mä en tiedä onko se riittävä taso tai liian vähän”

Yrityskaupan muutosprosessi toi mukanaan kahden eri kulttuurin yhdistymisen toisiinsa ja tulosten perusteella case-yrityksen kulttuuri on otettu hyvin vastaan ja sen on nähty tekevän hyvää yritykselle. Osa haastateltavasta on kuvaillut, että case-yrityksen tuoma kulttuuri on otettu hyvin vastaan osaksi myös sen takia, että se on tuonut pehmeämmän linjan aikaisempaan ”kovempaan” yrityksen kulttuuriin. Tämä vastaanotto on nähty myös helpottavan muutosta.

”No mun mielestä pakko sanoa että tuossa on just se missä näkyy se ehkä että miten me ollaan oltu aika onnekkaita että mun mielestä tosi isoja ristiriitoja ei ole tullut, että siellä on ollut tosi paljon ehkä kovempi kulttuuri ja musta tuntuu että me ollaan pystytty tuomaan sinne paljon enemmän niitä pehmeitä linjoja tietyllä tavalla”

”Ihmiset pystyy ehkä toivottavasti olemaankin vähän niin kun kulttuurissa mikä vastaa sitä omaa tahtotilaa enemmän”

Vaikka case-yritys on halunnut antaa sulautuneelle yritykselle tilaa olla omia itsejään, on yhteistä kulttuuria ja yhtenäisyyttä on haluttu tuoda arkipäivään. Case-yrityksen johto lähetti eräästä tiimistä henkilöitä pitämään kulttuuriin liittyvää workshopia, jonka

tavoitteena oli tuoda yritys Y:n henkilöstölle yhtäläinen tunne kuulua osaksi case-yritystä ja sen kulttuuria.

”Joo ja just vähän sitä brändiä saadaan sinnekin näkyviin toimistoon vähän että näyttää Yritys X toimistolta niin edespäin niin.”

Sitouttamisen ja osallistamisen lisäksi case-yrityksen johdolta selvitettiin, miten yrityksessä on tuettu henkilöstöä muutoksen aikana. Saatujen vastauksien perusteella avoin kommunikaatio on ollut yksi näkyvin tukemisen keino. Tukeminen on näkynyt kommunikaatiossa molemminpuolisena keskusteluyhteytenä, jossa case-yritys on halunnut antaa mahdollisuuden erityisesti sulautuneen yrityksen tiimiläisille keskustella ajatuksista liittyen yrityskauppaan.

Tukemisesta on haluttu tehdä konkreettisesta, esimerkiksi osa johdon jäsenistä on vierailut useasti kohdemaassa ja yksilöllinen tukeminen mahdollistettiin yksittäisillä keskusteluilla sulautuneen tiimin jäsenten sekä toimitusjohtajan ja HR johdon kanssa. Case-yrityksen johdossa on tunnistettu ja ymmärretty tunteet, jotka voivat esiintyä muutoksen aikana. Esimerkiksi epätietoisuuden tunnetta case-yrityksen johdon toimesta on haluttu helpottaa mahdollisimman avoimella viestinnällä, jossa on myös avattu yrityskauppaan vaikuttaneet taustatekijät ja tulevaisuuden tavoitteet, joiden avulla on haluttu luoda turvallisuuden tunnetta henkilöstöön.

”No mä luulen, että siis just se avoin kommunikaatio on ollut tosi isossa roolissa ihan alusta alkaen. Että niin kun semmoinen tietämättömyys on yleensä pahin muutoksessa, että ei tiedetä mitä tapahtuu ja miksi, ja muuten me ollaan oltu tosi avoimia kaikesta mistä ollaan pystytty periaatteessa mun mielestä se on aina ollut hyvä siihen että se on sitten vähentänyt sitä epätietoisuutta ja sitä kautta sitä negatiivista tunnetta tätä kohtaan”

”Pyritty antamaan sitä mahdollisuutta myös tämmöisellä avoimelle kommunikaatiolle myös sieltä tavallaan tiimi tasolta meille päin, että se ei ole myöskään semmoinen yksisuuntainen tie, että me nyt vaan kerrotaan mitä tapahtuu ja miksi vaan myös sitten, että sitä pystytään haastamaan kysymykseen ja palautteen annon kautta niin se on ollut minusta tosi tärkeä”

Case-yrityksen johdon välinen yhteistyö nousi myös haastatteluiden aikana esille. Osaltaan keskusteluun johti haastattelukysymys, joka kysyttiin osalta haastateltavista koskien johdon ja HR:n roolia integraatiovaiheen aikana. Koska yhteistyö ja kommunikaatio voidaan liittää onnistumista edesauttaviin tekijöihin, avataan tuloksissa ylimmän johdon ja yleisesti kohderyhmän välistä yhteistyötä muutosprosessin aikana.

Aineiston perusteella tietyt haastateltavat pitävät enemmän yhteyttä keskenään, esimerkiksi tuotepuolella työskentelevät johtohenkilöt. Tämän lisäksi projektin alussa toimitusjohtajan ja talousjohtajan sekä toimitusjohtajan ja HR johdon välinen yhteistyö nousivat myös esille. Maajohtajalla on myös useita yhteyksiä eri johtohenkilöihin. Yleisesti case-yrityksen ylimmän johdon välinen yhteistyö konkreettisesti näkyy yhteisissä palavereissa, joita pidetään joka toinen viikko. Case-yrityksen ylimmän johdon jäsenet ovat kuitenkin säännöllisten palavereiden lisäksi jatkuvasti yhteydessä toistensa kanssa. Tuloksista ei voitu päätellä sitä, onko kohderyhmään kuuluvat jäsenet koskaan kokoontuneet yhteiseen palaveriin yrityskaupan osalta.

”No meillä on nyt joka toinen viikko, mutta siis kyllä me tietysti ollaan paljon enemmän yhteyksissä koko ajan”

Yhteistyön myötä eräässä haastattelussa käsiteltiin kysymystä siitä, kuka on loppu peleissä vastuussa koko projektin etenemisestä ja onnistumisesta. Case-yrityksessä on useita eri tahoja, jotka ottavat vastuita ja rooleja prosessin eri vaiheissa, mutta vastuu koko prosessista ja sen onnistumisesta koetaan olevan viimekädessä ylimmällä johdolla.

”Tietysti siinä voi olla mukana moniakin eri henkilöitä, mutta siinä että se varmasti se homma onnistuu niin se vastuu on jollain ja se on tietysti aina ylimmällä johdolla siitä, että jos joku ei onnistu”

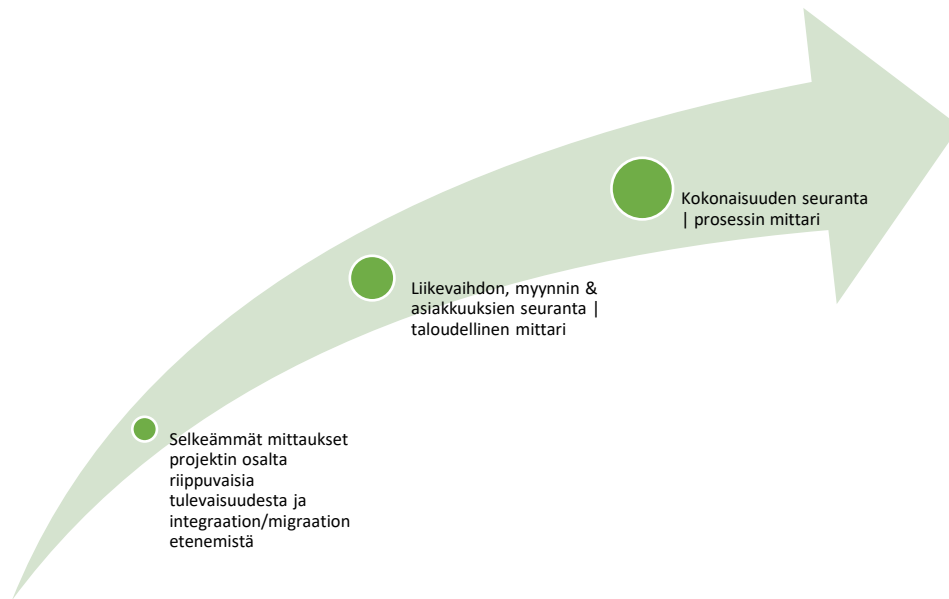
Haastateltavilta haluttiin kuulla myös siitä, millaisin keinoin johto mittaa ja arvioi muutoksen tehokkuutta ja edistymistä. Case-yrityksen yrityskauppaprosessin ja siihen liittyvän muutoksen mittaaminen keskittyy vahvasti teknisiin aspekteihin ja siihen, miten yrityskaupan jälkeen tuote/palvelu on lähtenyt tai lähtee kasvamaan uudella markkina-alueella (ks. Kuvio 14). Tässä prosessissa mittarina pidetään esimerkiksi liikevaihdon, myynnin ja asiakkuuksien seuraamisesta. Kuten myös yrityskaupan onnistumisen arvioinnissa, myös mittaamisen uskottiin olevan ajankohtaisempaa tulevaisuudessa, kun integraatio ja migraatio on päässyt käynnistymään kunnolla.

”Toi kuulostaa tosi viralliselta kun sä kysyt silleen, että no onko tällaista strategista suunnittelua ja mittaamista niin ehkä semmoinen strateginen suunnittelu ja mittaaminen ei ole täysimääräisesti vielä alkanut, koska siihen kuitenkin liittyy hyvin paljon toi bisnespuolen mittaaminen ja toi mihin sitten liittyy käytännössä toi migraatio hyvin vahvasti”

Osa haastateltavista uskoo, että jokaisella vastuualueella mitataan niitä mittareita, kuten esimerkiksi henkilöstöpuolella on käytössä omat henkilöstöön liittyvät mittarit. Vaikka haastatteluissa esitettiin jatkokysymys siitä, ovatko HR johto ja maajohtajat mukana mittaamisessa, tähän aineistosta ei saatu selkeää vastausta.

”Niin no siis varmaan nyt lähtökohtaisesti sitä seurataan, että miten siellä se liikevaihto lähtee kasvamaan”

”Niin tai näin usein, että on joku mittari, mutta enemmänkin sitä kokonaisuutta seurataan, että se integraatio etenee”



Kuvio 14 Case-yrityksen yrityskaupan ja muutoksen mittarit.

Viimeisissä kysymyksissä haastateltavat saivat kertoa mielipiteitään siitä, miten he näkivät muutoksen kokonaisuuden onnistumisen ja muutoksen hallinnan yrityskaupassa. Vastauksista päätellen, ei voida tehdä yksimielistä tulkintaa siitä, miten muutoksen hallinta on johdon puolelta onnistunut. Kokonaisuuden ja onnistumisen korrelaatio on myös haastatteluiden perusteella riippuvainen tulevaisuuden tuloksista. Joidenkin vastausten perusteella mitään ei tällä hetkellä tehtäisi toisin, joka voisi tukea tulkintaa siitä, että muutoksen hallinta on koettu onnistuneeksi. Jos muutoksen hallinta ja edistäminen koettiin onnistuneen, ei se kuitenkaan tarkoita, etteikö toimintaa haluttaisi kehittää tulevaisuudessa.

”Kyllä mä sanon, että me ollaan onnistuttu. En mä sano että se kaikkia samalla tavalla ensi kerralla ei missään nimessä”

*”Jaa no en mä nyt tiedä onko se nyt mitenkään hirveän hyvin mennyt. Ei se nyt varmaan ihan päin ***** ole mennyt, mutta olisi se nyt varmaan voinut mennä paremminkin, että katsotaan nyt mitkä sitten tulokset on”*

”No siis tosiaan itsellä nyt ei ole ehkä niistä enemmänkin näistä seuraavista vaiheista ehkä sitä parasta mahdollista kuvaa, mutta siis ainahan jotain ongelmia on ja nyt ainakaan mitään isompaa oo lävähtänyt sinänsä naamalle, että olisi jotenkin silleen epäonnistunut tää keissi, ja jos on jotain ongelmia tulee sitten ratkotaan ja päästään eteenpäin mutta että kyllä mun mielestä siis ihan hyvin ainakin toistaiseksi”

Mikäli case-yrityksen uskotaan haluavan laajentaa toimintaansa myös tulevaisuudessa, haastateltavilta pyydettiin lopuksi kehitysehdotuksia johdolle kehittämään ja parantamaan samankaltaisen muutosprosessien hallitsemista ja onnistumisen edistämistä. Ajatuksia kehityksestä suunnattiin sekä projektin kehittämiseen, mutta myös konkreettisiin tuotepuolen hallintaan. Osa kehityskohteista liittyi myös riskienhallintaan ja tunnistamiseen. Haastatteluiden pohjalta tunnistettiin toiveita siitä, että johto lisäisi tuen määrää ja asettaisi selkeämpiä tavoitteita rooleille.

”Etenkin tuohon koodipuolen hommaan olisin sijoittanut ehkä vähän tiukemman gripin alusta asti”

”Niin no en mä se on tietysti tosi vaikea just sanoa, että en mä tiedä olisinko niissä tilanteissa välttämättä tehnyt mitään toisin”

”En mä oikeastaan heti osaa sanoa, kun mun mielestä tässä viimeisen parin kuukauden aikana opittu aika paljon kans”

Ensimmäisessä haastattelussa nostettiin ajatus nimetä samanlaiselle projektille tulevaisuudessa erillinen projektipäällikkö, joka vastaisi projektin etenemisestä ja sen eri vaiheista. Tämän ajatuksen myötä muilta haastateltavilta kysyttiin ajatuksia siitä, voisiko erikseen joko case-yrityksen sisältä tai ulkopuolelta nimetty projektipäällikkö tuoda koko yrityskaupan muutosprosessiin lisäarvoa.

”No varmaan just se, että tarkemmat tavoitteet, että on joku henkilö, joka johtaa tätä kokonaisuutta selkeämmin luo niitä foorumeita missä mahdollistetaan parempi kommunikaatio ja just ehkä semmoinen aikajana”

Kukaan haastateltavista ei antanut vahvaa mielipidettä sille, etteikö projektipäällikkö voisi olla hyödyllinen tai arvoa tuottava lisä, mutta osa ei koe kuitenkaan projektipäällikön välttämättä soveltuvan case-yrityksen tarpeisiin, varsinkaan ulkopuolelta tulevan henkilön osalta. Mikäli haastatteluiden perusteella yrityksen sisällä oli tunnistettavissa projektipäällikköön rinnastettava rooli, se yhdistettiin toimitusjohtajaan.

”Niin no se tietysti vähän riippuu siitä, että kuka se olisi, että tietyssä mielessä jos meillä olisi joku projektipäällikkö joka oikeasti ns. tuntisi firman ja tälleen näin, niin ilman muuta”

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen rooli case-yrityksen ylimmällä johdolla on ollut vuonna 2023 toteutuneessa yrityskaupassa ja siitä seuranneessa muutosprosessissa. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli johdon yhteisen roolin lisäksi selvittää, miten roolit ovat jakautuneet johdon kesken muutosprosessin aikana, sekä miten johto on toiminnallaan pyrkinyt edesauttamaan muutoksen onnistumista.

Ennusteet kiihtyvämmästä yrityskauppamarkkinasta (Statista, 2023) tukivat tutkimuksen aiheen ajankohtaisuutta, minkä lisäksi aikaisemmat tutkimukset epäonnistuneista muutosaloitteista ja -prosesseista herättivät kiinnostuksen tutkia aihetta syvemmin. Erityisesti muutoksen onnistumista haluttiin tutkia henkilöstön näkökulmasta, sillä tutkimusten mukaan erityisesti yksilön suhtautumisella on Khaw ja muiden (2022) mukaan suora vaikutus muutoksen onnistumiseen. Tutkimuksen aihetta haluttiinkin syventää tutkimalla organisaatiomuutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, sekä ylimmän johdon roolia muutoksen hallinnassa. Tutkimuksessa haluttiin saada vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen rooli ylimmällä johdolla on yrityskaupan muutosprosessissa?
- Kuinka johdon roolit jakautuvat yrityskauppaan liittyvässä muutosprosessissa?
- Millaisilla keinoilla johto pyrkii edesauttamaan muutoksen onnistumista?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimuksen kohderyhmään rajautuivat case-yrityksen ylin johto, sekä sen lisäksi HR johto ja sulautuneen yrityksen maapäällikkö. Sisällön analyysin perusteella tulosoiossa pystyttiin esittelemään case-yrityksen yrityskauppaprosessi, tunnistamaan johtohenkilöiden näkemykset omasta roolistaan, sekä nostamaan esille tekijät, joiden avulla johdossa on pyritty edistämään muutosprosessin onnistumista.

Kasvun ja synergiaedun tavoittelu ovat esimerkkejä motivaatiotekijöistä yrityskauppaan lähtemiselle. Nämä tunnistettiin myös case-yrityksen motiiveiksi lähteä toteuttamaan yrityskauppaa, ja tavoitella kasvua näin ollen epäorgaanisin keinoin (CFI, 2023). Case-yrityksen yrityskauppa on mukailnut Katramon ja muiden (2013) kuvailemaa tyyppillistä yrityskaupalle ominaista prosessia (ks. Kuviot 2 ja 10). Yrityskauppaprosessin alussa case-yritys oli tehnyt ostokohteiden kartoittamista kyseiseltä markkina-alueelta, käynyt läpi useita neuvotteluita, suorittanut due dilligence-prosessia, toteuttanut kaupan ja siirtynyt kaupan jälkeiseen integraatiovaiheeseen. (Katramo ja muut, 2013).

Tämän perusteella voidaan päätellä, että case-yritys on tavoitellut yrityskaupalla kasvua, eikä prosessi ole poikennut juurikaan ”perinteisestä” yrityskaupalle ominaisesta prosessista. Tämän lisäksi aineiston perusteella case-yritys on prosessin aikana ottanut huomioon myös paikalliset lainsäädännön vaatimukset, joiden merkitystä myös Singha (2023) korostaa. Virallinen yrityskauppa tehtiin vuoden 2023 syksyllä ja tällä hetkellä case-yritys on integraatiovaiheessa, jossa seurataan erityisesti sekä tuotteeseen ja kaupalliseen tulokseen liittyvää kehitystä.

7.1.1 Johdon rooli yrityskaupan muutosprosessissa

Organisaatioiden ylimmällä johdolla on paljon vastuita muutosten hallinnassa, minkä lisäksi roolissa vaaditaan muutosjohtamisen taitoja, joiden avulla pyritään lisäämään muutosten hyötyjä ja samalla minimoimaan riskejä, kuten myös Murthy (2007, s. 22) toteaa. Vaikka todellisuudessa ihmiset ovat muutoksen toteuttava taho, ylimmän johdon tulee toiminnallaan varmistaa muutoksen onnistuminen, joka pystyttiin tunnistamaan myös tutkimuksen tuloksissa. (Korhonen & Bergman, 2019). Tulosten perusteella voidaan todeta, että tarkastelun kohteeksi valitussa case-yrityksessä on selkeästi määriteltä ylin johto, joka koostuu eri hallinnollisten osa-alueiden johtohenkilöistä. Kaikilla kohderyhmään valikoiduilla henkilöillä oli riittävä kyky avata omia roolejansa, sekä niihin kuuluvia vastuita. (ks. Kuvio 9).

Haastatteluista saadun aineiston perusteella case-yrityksen ylimmän johdon jäsenten pitkä historia ja sen myötä syntyneet toimintatavat ja johtamistyyli vaikuttavat edelleen nykypäivänä näkyen myös toteutuneessa yrityskaupassa. Tulosten perusteella ylimmässä johdossa on osattu tiedostaa, että pitkään samoilla toimintatavoilla johdettu tapa on saattanut aiheuttaa alemman tason johdolle ja muille henkilöille haasteita. Tämä puolestaan herättää ajatuksia siitä, kuinka kauan samat toimintatavat ja johtamistavat voivat toimia varsinkin tulevaisuudessa, kun toiminta ja henkilöstömäärä kasvaa. Tulosten perusteella pitkän historian mukana tuomat tavat voidaan nähdä ohjaavan case-yrityksen johtamistyyliä ja johdon välistä kommunikaatiota. Tulosten perusteella ylin johto kokee toimivansa vaistonvaraisesti, eikä ole toteuttanut tarkkaa suunnitelmaa, jonka avulla yrityskauppa ja muutosprosessi olisi viety yrityksessä läpi.

Case-yrityksen ylimmän johtotason henkilöt edustavat yhdessä yritystä ja johtoa, minkä lisäksi kohderyhmässä voitiin selkeästi tunnistaa erilaisia johtajalle ominaisia rooleja, joita myös Mintzberg (1971) on tunnistanut. Aineiston ja tulosten perusteella case-yrityksen johdon rooli **ihmisten välisissä suhteissa** on edustaa vuorovaikutuksen kautta muutosta, antaa yrityskaupalle kasvot, sekä toimia ensisijaisena yhteyshenkilönä henkilöstölle. Tähän liittyvä *johtajan* rooli näkyy erityisesti silloin, kun henkilö toimii esihenkilöasemassa, kannustaa ja vastaa alaisten pyyntöihin, kuten myös Kumar (2015) ja Mintzberg (1971) toteavat. Aineiston perusteella kaikki haastateltavat edustavat organisaatiossa johtajaroolia.

Viestintään liittyvissä rooleissa case-yrityksen johto vastaa viestinnän vastaanottamisesta ja sen välittämisestä. Näissä rooleissa toimi erityisesti tulosten perusteella toimitusjohtaja sekä HR johto, kun taas osalla ylimmän johdon henkilöistä ei ollut suurta roolia viestinnän suhteen. Myös maapäällikön tehtäväkuva sekä tiimin johtaminen tulosten perusteella voidaan liittää viestintään liittyviin rooleihin. *Monitorointiroolissa* johtaja on tiedon asiantuntija, jolla on paras tieto organisaation kokonaistoiminnasta, joka voidaan tulosten perusteella liittää case-yrityksen toimitusjohtajaan.

Päätöksentekoon liittyvissä rooleissa keskitytään tiedon käsittelyyn ja case-yrityksessä päätöksentekoon liittyvät roolit näkyvät erityisesti C-level positioissa, joilla on yrityksen operatiiviseen toimintaan ylin päätösvalta hallituksen ja perustajien lisäksi. Erityisesti tuotepuolen osalta myös tehtäviään kuvanneet strategia- ja teknologiajohtaja voidaan rinnastaa *yrittäjärooliin*, sillä heidän tehtävissään korostuu tarvittavien tehtävien delegointi muille työntekijöille, sekä esimerkiksi projektin käynnistäminen tuotepuolella sekä ongelmanratkaisuun liittyvät tehtävät. (Kumar, 2015; Mintzberg, 1971). Muutosaloitteen käynnistämiseen liittyvät johtoroolit (*neuvottelijarooli*) voidaan liittää tulosten perusteella ainakin toimitus- ja talousjohtajaan, joiden nähdään tulosten perusteella olleen näkevä osa projektin käynnistystä.

Yleisesti ottaen kaikki Mintzbergin (1971) tunnistamat roolit ovat tunnistettavissa myös case-yrityksen johdossa, jolloin eri roolit jakautuvat ja keskittyvät tietyille positioille. Johdolla on paljon tärkeitä rooleja muutosprosessissa, jotka liittyvät erityisesti yrityskaupan ja muutoksen hallintaan. Johdolla tunnistettiin olevan paljon vastuita yrityskaupan konkreettisissa toimissa, kuten neuvotteluissa ja due dilligence -prosessissa. Tämän lisäksi johdolla on vastuulla hallita muutosta ja viedä integraatiovaihe läpi, jotta muutos onnistuu ja sille asetetut tavoitteet saavutetaan. Taulukossa 3 esitellään vielä aineiston ja tulosten perusteella tehdyt havainnot tunnistetuista rooleista ja siitä, keiden johtohenkilöiden osalta ne ovat tulosten osalta tunnistettavissa. On huomioitava, että todellisuudessa ja muissa tilanteissa nämä roolit saattavat näkyä eri henkilöillä, jolloin tässä tutkielmassa tehty tulkinta perustuu saatuun aineistoon ja yrityskaupan muutosprosessin kontekstiin.

Taulukko 3 Case-yrityksen roolit tulosten perusteella.

	Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit	Viestintään liittyvät roolit	Päätöksentekoon liittyvät roolit
Toimitusjohtaja	Edustaja/keulakuvarooli Yhteyshenkilörooli Johtajarooli	Monitorointirooli Tiedottajarooli	Häiriönkäsittelijärooli Resurssien jakajarooli Neuvottelijarooli
Talousjohtaja	Johtajarooli		Resurssien jakajarooli Neuvottelijan rooli
Strategiajohtaja	Johtajarooli		Yrittäjärooli
Teknologijahtaja	Johtajarooli		Yrittäjärooli
HR johto	Johtajarooli Edustaja/keulakuvarooli	Levittäjärooli Tiedottajarooli	
Maapäällikkö	Johtajarooli	Levittäjärooli Tiedottajarooli	

Yleisesti tuloksista voidaan päätellä, että case-yrityksen johto on ottanut yrityskaupan muutosprosessissa keskeisen roolin, johon liittyy päätöksenteon, viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi paljon tulokseen, tavoitteisiin ja suunnan näyttämiseen liittyviä vastuita. Sen lisäksi, että case-yrityksen johdon tehtävä on toimia yksilönä tehtävänkuvan mukaisten asetettujen vaatimusten lisäksi, johtohenkilöt yhdessä edustavat muutosta ja vastaavat muutoksen onnistumisesta. Yrityskauppaan liittyvä muutosaloite, sen toteuttaminen ja siitä seuranneen muutoksen läpiviennin kuvaa johtoa, joka ottaa vastuun projektin läpiviennistä (Errida & Lofti, 2021).

7.1.2 Muutoksen edistäminen case-yrityksessä

Tämän tutkielman aiheen ajankohtaisuuteen liittyi vahvasti edelleen suuret epäonnistumisasteet, jotka kertovat muutosten epäonnistuneen suurilta osin organisaatiossa (Islam, 2023; Xiong, ja muut, 2022). Viimeinen tutkimuskysymys keskittyi tarkastelemaan sitä, miten case-yrityksen ylin johto on pyrkinyt toiminnallaan edesauttamaan yrityskaupasta syntyneen muutoksen onnistumista.

Yrityskaupan virallisen kauppasopimuksen jälkeiseen integraatiovaiheeseen tulee panostaa erityisesti silloin, jos kulttuuriset eroavaisuudet ovat osana muutosta, kuten myös Katramo ja muut (2013) ovat todenneet. Integraatiovaiheeseen panostaminen voi näkyä myös yrityskaupan onnistumisessa, ja tuloksien perusteella case-yrityksessä muutoksen onnistumista on edistetty organisaation johdon tasolta monin keinoin. Yrityksen kulttuuri on otettu vastaan tulosten perusteella hyvin, jonka voidaan nähdä myös tukevan muutoksen onnistumista. Tulosten perusteella erityisesti viestinnän, tukemisen ja osallistamisen avulla muutoksen ja integraation onnistumista on edistetty.

Viestintä: Case-yrityksessä tulevasta yrityskaupasta ja muutoksesta on viestitty jo varhaisessa vaiheessa. Erityisesti viestintä kohdistettiin ostetun yrityksen henkilöstöön. Case-yrityksen ylimmän johdon sekä HR-johdon henkilöt kertoivat ostetun yrityksen henkilöstölle ensimmäisenä tulevasta yrityskaupasta paikan päällä samalla tuoden muutokselle kasvot. Case-yrityksen avoin viestintä tulee myös yrityksen kulttuurista, jossa halutaan viestiä rehellisesti ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Muulle henkilöstölle yrityskaupasta viestittiin yrityksen vuosittaisilla strategiapäivillä, jossa toimitusjohtaja kertoi yrityskaupasta. Kuten Angwin ja muut (2016, s. 2370–2371; 2374) ovat todenneet, jatkuva avoin ja tehokas viestintä tukee muutosprosessin onnistumista, ja sitä on syytä toteuttaa prosessin jokaisessa vaiheessa. Case-yrityksessä on onnistuttu viestimään muutoksesta jo varhaisessa vaiheessa ja viestintää on pidetty mukana läpi prosessin. Tulosten perusteella osan haastateltavien mielestä viestintää olisi voinut olla jopa enemmän. Arvioitavaksi jää pohdinta siitä, mikä on kullekin

henkilöstöryhmälle riittävä viestinnän määrä, ja miten kontekstissa ”riittävä” määritellään.

Tukeminen ja sitouttaminen: Case-yrityksessä tukemista pyrittiin kohdistamaan erityisesti ennen varsinaisen kaupan toteutusta sulautuneen yrityksen henkilöstölle. Johdon toimesta kaikille sulautuneen yrityksen henkilöstön jäsenille haluttiin tarjota molemminpuolinen keskusteluyhteys, jossa johto ja henkilöstö voivat jakaa tietoa ja ajatuksia muutokseen liittyen. Tiedonsaanti ja prosessin läpi kestävä tukeminen voi lisätä henkilöstön sitoutumista, jossa case-yrityksen voidaan katsoa onnistuneen (Shin ja muut, 2015). Kuten myös Ponteiva (2010, s. 18) on nostanut esille, työntekijän kokema sitoutuminen organisaatioon syvenee esimerkiksi turvallisuuden tunteen kautta, jota on case-yrityksessä pyritty vahvistamaan yhteisillä keskusteluilla ja avaamalla yrityskauppaan johtaneita syitä. Tämän perusteella voidaan uskoa, että näillä keinoilla sulautuneen yrityksen henkilöstön turvallisuuden tunnetta ja sitä kautta sitoutumista on pyritty lisäämään.

Case-yrityksessä on osattu tunnistaa mahdollisia vastustuksen ilmenemismuotoja. Reaktiot on osattu tunnistaa johdon puolelta, ja tulosten perusteella vastustukseen on saattanut vaikuttaa aikaisemmat huonot kokemukset vastaavanlaisista muutoksista, kuten myös Hechanova ja muut (2018, s. 915) toteavat. Vastustuksen ilmenemismuotoja johto ei tunnistanut case-yrityksen nykyisessä henkilöstössä, uskoen että henkilöstö oli valmiisi muutosmyönteisiä yrityskauppaa kohtaan.

Osallistaminen: Kuten myös Errida ja Lofti (2021) toteavat, muutosaloitteeseen tulee osallistaa kaikki henkilöstön jäsenet (johto, esihenkilöt ja työntekijät), sillä osallistamisen sivuuttaminen voi lisätä muutosvastaisuutta. Case-yrityksen johto tulosten mukaan on pyrkinyt osallistamaan myös yrityksen muiden tiimien jäseniä yrityskaupan muutosprosessissa. Osallistamisen keinoina on käytetty tuloksiin perustuen ainakin molempien henkilöstöryhmien yhteistä työskentelyä ja tutustumista. Case-yrityksen tiimiläisiä on lentänyt kohdemaahan tapaamaan sulautuneen yrityksen jäseniä ja jotkut

tiimiläisistä ovat pitäneet kulttuuriteemaisia workshoppeja. Vaikka eri tiimejä ja henkilöitä on pyritty osallistamaan muutokseen, ei voida kuitenkaan tehdä täysin yksimielistä johtopäätöstä sen suhteen, onko osallistaminen ollut riittävällä tasolla. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, että tulokset ovat kerätty vain yhden henkilöstöryhmän (johto) osalta. Mikäli kohderyhmään olisi kuulunut useiden henkilöstöryhmien edustajia, voisi myös ajatukset ja käsitys osallistamisesta ja sen riittävydestä olla eri tasolla, kuin tämän tutkimuksen tulokset.

Mittaaminen: Muutoksen tehokas mittaaminen ottaa huomioon liiketoiminnan tavoitteet, projektin suorituskyvyn sekä yksilöiden ja muiden sidosryhmien hyväksyminen (Errida ja muut, 2018, s. 208). Case-yrityksessä liiketoiminnan tavoitteita on mitattu, joka näkyy erityisesti liikevaihdon, asiakkuuksien ja myynnin mittareina (ks. Kuvio 14). Projektin mittaaminen koettiin tulosten perusteella haastavaksi tässä vaiheessa prosessia, minkä vuoksi mittaamisen ja arvioinnin uskottiin hyödyttävän johtoa myöhemmässä integraatio ja migraatiovaiheessa. Tulosten perusteella ei kuitenkaan saatu varmuutta siihen, oliko johdolla käytössä mittareita, jotka olisivat seuranneet ja arvioineet yksilöiden ja sidosryhmän hyväksymistä muutoksessa. Myöskään johdon omaan suoritukseen liittyvästä mittauksesta ei saatu tulosten perusteella selkeyttä, minkä lisäksi oman roolin onnistumisen mittaaminen koettiin hankalaksi erityisesti silloin, jos oman roolin tavoitteet eivät olleet selkeät.

Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että case-yrityksessä muutoksen onnistumista on tuettu ja tehostettu yllä mainituilla tekijöillä, jotka ovat myös tunnustettu Erridan ja Loftin (2021) tekemässä tapaustutkimuksessa. Näiden lisäksi onnistumista on tukenut jo olemassa olevin keinoin yrityksen kulttuuri, joka on koettu olleen tervetullut sulautuneelle yritykselle. Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että case-yrityksen johdossa on tehty toimenpiteitä, joilla on haluttu edistää muutoksen onnistumista. Kuitenkin teoriaan viitaten tärkeitä teemoja jäi epäselkeäksi, esimerkiksi yhteisten tavoitteiden, näkemyksen ja strategian luominen ei ole tullut tulosten perusteella selkeästi esille, jota myös haastatteluista saadut

vastaukset tukivat. Muutoksen onnistumista on osattu tukea, mutta tulosten perusteella case-yrityksen johdolla on myös varaa kehittää toimintaansa tulevaisuudessa, jotta muutoksen onnistumismahdollisuudet parantuvat. Näitä kehityskohteita esitellään tarkemmin tulosten luotettavuuden arvioinnin jälkeen.

7.1.3 Tulosten luotettavuudesta

Tutkimuksen **luotettavuutta** on syytä myös arvioida, jotta tuloksia voidaan ja osataan tarkastella kriittisesti. Luotettavuuden puolesta puhuu valittu aineistonkeruumenetelmä, jossa avoimen kommunikoinnin mahdollistamisella pyrittiin vähentämään riskejä väärinymmärryksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Haastatteluissa pyrittiin toistamaan haastateltaville haastatteluiden luottamuksellisuutta ja tulosten esittämistä yleisellä tasolla, jotta haastateltavat eivät antaisi vain ”hyväksytyjä” vastauksia, kuten myös Hirsjärvi ja Hurme (2022) muistuttavat haastattelun haasteista.

Tulosten luotettavuutta tukee myös se, että kaikki kohderyhmään valitut henkilöt osallistuivat haastatteluihin, jolloin kaikkien johtoryhmän jäsenten ja muiden kohderyhmään kuuluvien mielipide ja näkemys saatiin tuotua esille. Johtopäätösten esittämisessä on kuitenkin huomioitu yksilölliset vastaukset ja henkilökohtaiset mielipiteet, jolloin myöskään näissä johtopäätöksissä ei voi puhua koko johdon puolesta yleistyksenä, vaan ottaa huomioon henkilökohtaiset mielipiteet ja ajatukset esimerkiksi oman roolin selkeydestä tai muutoksen onnistumisesta.

Kaikilta johtoryhmään ja kohderyhmään kuuluvilta henkilöiltä pyrittiin kysymään samat kysymykset, jolloin saataisiin tuloksiin toistuvuutta ja luotettavuutta, sekä mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia eri teemoihin liittyen. Kaikilla haastateltavilla ei ollut antaa selkeää vastausta kaikkiin teemoihin tai kysymyksiin, joka puolestaan voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen kielteisellä tavalla. Tämän lisäksi kaikilta haastateltavilta ei aikataulun puitteissa ehditty kysymään kaikkia samoja kysymyksiä tai esittää lisäkysymyksiä, joka olisi voinut selkeyttää myös aineiston analyysiä ja lisätä tulosten luotettavuutta.

7.2 Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle

Vaikka tutkielmassa ei erikseen määritelty tavoitetta antaa case-yritykselle kehitysehdotuksia tulevaisuuteen, voitiin kuitenkin aineiston tukemana listata case-yritykselle kehityskohteita, joiden avulla johto voisi joko kehittää rooliensa selvyyttä, tai puolestaan tehostaa entisestään muutoksen edistämistä tulevaisuudessa.

Projektin strategia ja tavoitteet

Tulosten perusteella case-yrityksen johto voisi tulevaisuudessa tuoda lisää panosta strategisten tavoitteiden määrittelyyn ja yhteisen näkemyksen luomiseen, jotta voidaan olla varmoja, että tavoitteet ja näkemys on jaettu kaikkien sidosryhmään kuuluvien kesken. Mikäli vastaavanlainen projekti on ajankohtainen tulevaisuudessa, tavoitteiden ja roolien selkeyttäminen kaikkien prosessiin osallistujien kesken voi tuoda paremman yhteisen näkemyksen myös projektin tavoitteille. Kun yhteinen näkemys on luotu, sitä pitää myös työstää ja muuttaa tilanteen vaatiessa, kuten myös Errida ja Lofti (2021) muistuttavat. Jokaisella projektiin osallistuvalla henkilöllä on syytä olla selkeä näkemys omasta osallisuudesta, roolista ja vastuista, jotta myös omaa onnistumista on helpompi mitata tulevaisuudessa.

Projektiryhmä ja projektipäällikkö

Mikäli case-yritys näkee yhteisesti erikseen nimetyn projektipäällikön tuovan lisäarvoa ja selkeyttä samankaltaiselle muutosprosessille, case-yrityksen kannattaa hyödyntää tällaisen lisäresurssin käytettävyyttä. Varsinkin tätä ehdotusta tuki ajatukset resurssien lisäämisestä, joka voisi edistää prosessin onnistumista. Samankaltaisen prosessin kohdalla voisi olla hyödyllistä koota erikseen nimetty projektiryhmä ja määritellä sen sisällä yhteiset tavoitteet, roolit ja aikajana. Selkeästi tulosten perusteella suurimman osan yrityskaupan prosessista case-yritys on toteuttanut sisäisesti ilman sen enempää tukeutumatta ulkoiseen apuun. Jatkossa ulkoisen avun ja resurssin tarvetta on mielestäni tarpeellista pohtia, sekä nykyisten johtohenkilöiden kapasiteetin puolesta, mutta myös

siinä, että hyödyllistä tietoa ja kokemusta voisi löytyä myös organisaation ulkopuolisilta tahoilta.

Viestinnän suunnittelu ja määrittely riittävästä viestinnästä

Haastateltavien kokemukset viestinnän määrästä ja tehokkuudesta vaihtelivat. Yleisesti myös Angwin ja muut (2016) ovat todenneet, että lähtökohtaisesti viestintää on parempi tehdä enemmän kuin sivuuttaa sen merkitys. Koen tulosten perusteella, että case-yrityksessä viestintä on ollut yrityskaupan muutosprosessissa hyvällä mallilla ja sen avulla on pyritty lisäämään avoimuutta. Erityisesti sulautuneen yrityksen henkilöstön suuntaan viestiminen on mielestäni ollut hyvällä tasolla. Sen lisäksi, että viestintää on ollut ja se on ollut avointa, samankaltaisen projektin kohdalla viestintää voisi olla tarkoituksenmukaista suunnitella jatkossa. Sen lisäksi johdon kesken olisi jatkossa myös määritellä, mitkä työntekijäryhmät tarvitsevat enemmän viestintää kuin toiset. Oletuksen sijaan, viestintää olisi hyvä kohdistaa kaikille tasapuolisesti, ja vaikka ei olisi viestittävää, senkin voi viestiä sen sijaan, ettei viestisi ollenkaan. Viestinnän suunnittelun lisäksi voi olla aiheellista myös määritellä, mikä on johtoryhmän mielestä riittävä viestinnän määrä ja mitkä roolit vastaavat viestinnästä.

Johdon välinen yhteistyö ja sen mittaaminen

Sen lisäksi, että mitataan prosessia ja taloudellisia tuloksia, case-yrityksen johto voisi halutessaan ottaa yhdeksi mittariksi yhteistyön ja yhteiset prosessin mittarit. Salmisen (2022, s. 225–226) listatut kysymykset luvussa 3.4.6 voivat toimia ”mittarina” projektilla ja yhteistyölle. Salminen (2022) muistuttaa myös, että huipputiimillä on yhteiset selkeät tavoitteet, roolit ja vastuut, ja jonka välillä vallitsee toimivat vuorovaikutus. Tiimin välinen yhteistyö ja ymmärrys yhteisistä tavoitteista, rooleista ja vastuista auttaa myös tukemaan projektia ja sen onnistumista. Koska tuloksista oli tunnistettavissa vahvasti epätietoisuutta ja epäselkeyttä esimerkiksi rooleihin, tavoitteisiin ja mittareihin liittyen, yhteistyön kehittäminen näiltä osa-alueilta, sekä yhteisen ymmärryksen luominen voisi tukea johtohenkilöiden rooleja ja tavoitteisiin pääsemistä myös tulevaisuudessa.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmassa lähdettiin hakemaan tarkkaa rajausta tarkasteltavasta aiheesta, sillä yrityskauppa, muutos ja johtaminen ovat laajoja teemoja, joiden suhteen tarvitaan selkeää rajausta. Tutkielman tulosten perusteella tutkimuksesta syntyi useita eri ulottuvuuksia, joita voisi hyödyntää jatkotutkimuksessa.

Tämän tutkielman kohderyhmä oli tarkoin rajattu tarkastelemaan nimenomaan yrityksen ylintä johtotasoa, jolloin tutkielman kokonaisuudesta jäi kokonaan pois muut muutokseen ja prosessiin kuuluvat tahot, kuten keskijohto ja työntekijät. Tätä kohderyhmä ”tutkimusaukkoa” voisi mahdollisessa jatkotutkimuksessa hyödyntää ja suunnata tutkimuksen kohti yrityksen muita sidosryhmiä ja heidän näkemyksiään prosessista, rooleista ja muutoksen onnistumisesta. Kokemukset muutoksesta, rooleista ja prosesseista voivat vaihdella eri työntekijäryhmissä ja johtotasoilla. Sen lisäksi koen, että konkreettinen muutos tapahtuu todellisuudessa työyhteisön sisällä, esimerkiksi keskitason johdon ja työntekijöiden näkökulma voisi tarjota potentiaalisen jatkotutkimuksen vastaavalle aiheelle.

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy yrityskaupan muutosprosessin ajoitukseen. Kun tutkielmaa työstettiin vuosien 2023–2024 välisenä aikana, yrityskaupprosessi on edennyt tutkielman työstämisen ulkopuolella (ennen ja jälkeen). Saatujen vastausten perusteella tiettyihin teemoihin ja asioihin esimerkiksi mittaamiseen tai onnistumisen arviointiin oli haasteellista antaa ajatuksia ja kommentteja, sillä prosessi ja sen vaikutukset koettiin hahmottuvat vasta tulevaisuudessa. Myöhemmin tehdyssä jatkotutkimuksessa voisi vertailla tuoreita johdon ajatuksia, prosessin mittaamista ja onnistumista tämän tutkimuksen tuloksiin. Erityisesti kehityskohteet, onnistumiset ja haasteet saattaisivat esiintyä selkeämpinä, kun yrityskaupasta on kulunut enemmän aikaa ja integraatiovaihetta on seurattu pidempään.

7.4 Oma arviointi

Koen, että minulle tämä pro gradu -tutkielma on ollut tärkeä oppimis- ja kehittymismatka aloittavana tutkijana. Koen suurta kiinnostusta muutoksia kohtaan, koska uskon niiden vaikuttavan koko ajan kaikkialla sekä yksilöiden elämässä, että organisaatioissa. Aikaisempi kokemukseni ja pohjatietoni yrityskaupasta, muutosjohtamisesta sekä johdon roolien tarkastelusta oli varsin vähäinen, mutta prosessin aikana perehtyminen näiden teemojen teoriaan ja tutkimuksen toteuttamiseen on ollut palkitsevaa. Erityisesti muutosjohtaminen ja johdon roolien tarkastelu tukivat myös henkilöstöjohtamiseen erikoistunutta koulutustani, ja toivon tutkielman olevan hyödyllinen erityisesti koko case-yrityksen johdolle, mutta myös yrityksen henkilöstöhallinnon puolelle, jossa tutkielman aiheita ja itse tutkimusta voidaan hyödyntää ja tarkastella strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Suuntaisin oman kehitykseni tutkijan roolissa vielä entistä tarkempaan rajaukseen ja teorian sisältöön, jota olisi voinut tiivistää ja selkeyttää. Olisin voinut myös haastaa haastateltavia enemmän oman roolin reflektoinnissa, ja lisäkysymysten avulla saavuttaa laajempia vastauksia relevanteista aiheista. Jälkeenpäin haastateltavilta saadun aineiston perusteella, vastaukset ja aiheet keskittyivät todella syvällisesti itse case-yrityksen teknisiin aspekteihin ja tuotteeseen. Näitä vastauksia ei voitu täysin myöskään hyödyntää aineistossa anonymiteetin suojaamiseksi. Tässä tutkijana olisin voinut ohjata kysymyksiä ja aiheita myös enemmän tuotteen ulkopuolelle, jolloin muut muutokseen vaikuttavat tekijät (esimerkiksi kulttuuri ja ihmiset) olisivat saaneet suurempaa näkyvyyttä aineiston käsittelyssä.

Vaikka myös suurempi kohderyhmä olisi voinut antaa laajemmat vastaukset, koen silti kohderyhmän rajauksen ja koon antaneen minulle työkalut tutkimuksen toteuttamiseen, sekä auttoi saamaan vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Päällisin puolin olen kokonaisuuteen tyytyväinen, ja uskon, että tästä työstä hyötyvät erityisesti toimeksiantajayritys, sekä henkilöt/organisaatiot, jotka ovat kiinnostuneita tutkielman teemoista ja erityisesti muutoksen onnistumista edistävästä tekijöistä.

Lähteet

- Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E. & Peter, E. (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2370–2397.
- Antila, E. (2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 999-1020.
- Ashkenas, R. & Manville, B. (2019, 4. huhtikuuta). *You Don't Have to Be CEO to Be a Visionary Leader*. Harvard Business Review. Noudettu 20.12.2023 osoitteesta <https://hbr.org/2019/04/you-dont-have-to-be-ceo-to-be-a-visionary-leader>
- Burnes, B. (2004, 12. elokuuta). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Caiazza, R. & Volpe, T. (2014). M&A process: a literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 21(1), 2015-220.
- CFI. (2023). *Mergers & Acquisitions (M&A): Transactions of two companies combining in some form*. Corporate Finance Institute. Noudettu 4.12.2023 osoitteesta <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/mergers-acquisitions-ma/>
- Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S. & Jayaraman, N. (2009). Mars-Venus marriages: Culture and cross-border M&A. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 216–236. <https://www.proquest.com/docview/197134633?parentSessionId=Ybud4b7gRYDMbpVkLXnFdn2HOygxwrCGJI8boEucSbw%3D&accountid=14797#>
- Das, B., Raskhit, D. & Swaroop Debasish, S. (2009). *Corporate Restructuring Merger, Acquisition and Other Forms*. Himalaya Publishing House. Noudettu 14.11.2023 osoitteesta <https://triton.fina.fi/Record/nelli07.2670000000035265?sid=3337801728>
- Emerson, M. (2022, 18. lokakuuta). *7 Reasons Why Change Management Strategies Fail and How to Avoid Them*. Professional Development Harvard Division of

- Continuing Education. Noudettu 7.12.2023 osoitteesta <https://professional.dce.harvard.edu/blog/7-reasons-why-change-management-strategies-fail-and-how-to-avoid-them/>
- Errida, A., Lofti, B. & Semma, E. (2018). Measuring change management performance: a case study of a Moroccan construction company. [Konferenssijulkaisu] <https://ieeexplore-ieee-org.proxy.uwasa.fi/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8691289>
- Errida, A. & Lofti, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Ferris, S. & Sainani, S. (2021). Do CFOs matter? Evidence from the M&A process. *Journal of Corporate Finance*, 67. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.jcorpfin.2020.101856>
- Flick, U. (2018). *Designing Qualitative Research*. SAGE Publications 2018.
- Gillham, B. (2010). *Case Study Research Methods*. Bloomsbury Publishing 2010.
- Gleeson, B. (2016, 7. joulukuuta). *Leading Change: 6 Reasons Change Management Strategies Fail*. Forbes. Noudettu 13.12.2023 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2016/12/07/leading-change-6-reasons-change-management-strategies-fail/?sh=a58b5715d9eb>
- Groysberg, B., Kelly, K. & MacDonald, B. (2011). *The New Path To the C-Suite*. Harvard Business Review. Noudettu 5.12.2023 osoitteesta <https://hbr.org/2011/03/the-new-path-to-the-c-suite>
- Hechanova, R., Caringal-Go, J. & Magsaysay, J. (2018, 8. tammikuuta). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7). DOI 10.1108/LODJ-01-2018-0013
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus 2022. 2. painos.
- Islam, N. (2023). Managing organizational change in responding to global crises. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(3), 1-73 Noudettu 16.1.2024

- osoitteesta <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.uwasa.fi/doi/epdf/10.1002/joe.22189>
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. (2013). *Yrityskauppa*. Talentum Media cop 2. painos. <https://triton.fi/Record/tria.310127?sid=4185812331>
- Kenton, W. (2023, 10. lokakuuta). *What Is an Acquisition? Definition, Meaning, Types, and Examples*. Investopedia. Noudettu 14.11.2023 osoitteesta <https://www.investopedia.com/terms/a/acquisition.asp>
- Khaw, K., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y. & Atshan, N. (2022, 13. huhtikuuta). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42, 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Koohang, A. & Hatch, M. (2017). Leadership Effectiveness in IT-Centered Organizations: Gender and Levels of Management. *Journal Of Computer Information Systems*, 57(4), 385–391. <https://doi.org/10.1080/08874417.2017.1330128>
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Kumar, P. (2015). An Analytical study on Mintzberg's Framework: Managerial Roles. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 2(3).
- Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum.
- Miles, S. & Bennett, N. (2008). 6 Steps to (Re)Building a Top Management Team. *Sloan Management Review*, 50(1), 60-64. <https://ssrn.com/abstract=2386333>
- Miller, K. (2020, 19. maaliskuuta). *5 Critical Steps In The Change Management Process*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis From Observation. *Management Science*, 18(2). <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managerial-work-analysis-observation/docview/205776749/se-2?accountid=14797>

- Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing: What Managers DO-And Can Do Better*. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.
- Morada, J. (n.d.). *Why People-Centric M&A Should Be Your Only M&A Strategy*. M&A Science. Noudettu 12.1.2024 osoitteesta <https://www.mascience.com/basics/why-people-centric-m-a-should-be-your-only-m-a-strategy>
- Murthy, C.S.V. (2007). *Change Management*. Himalaya Publishing House.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624*. Finlex. Noudettu 12.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#O2L6P1>
- Paterson, T. & Huang, L. (2019). Am I Expected to Be Ethical? A Role-Definition Perspective of Ethical Leadership and Unethical Behavior. *Journal of management*, 45 (7), 2837-2860. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0149206318771166>
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. WSOY pro Oy.
- Salminen, J. (2022). *Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle*. 1. painos. Brik.
- Sarayreh, B., Khudair, H. & Barakat, E. (2013). Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4).
- Shin, J., Seo, M-G., Shapiro, D., & Taylor, S. (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 501-528. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0021886315603123>
- Silverman, D. (2021). *Qualitative Research*. Tritonia. Noudettu 8.1.2024 osoitteesta <https://tritonian.finna.fi/Record/nelli07.1139000000001082?sid=3658231187&imgid=1>
- Singha, P. (2023). Regulatory And Legal Challenges in Cross-border M&A. *Journal of Legal Studies and Research*, 9(5). Noudettu 15.12.2023 osoitteesta <https://thelawbrigade.com/wp-content/uploads/2023/09/Pranay-Singha-JLSR.pdf>

- Statista. (2023). *Mergers and acquisitions (M&As) in Europe - statistics & facts*. Noudettu 22.11.2023 osoitteesta <https://www.statista.com/topics/3339/mergers-and-acquisitions-in-europe/#topicOverview>
- Stobierski, T. (2020, 21. tammikuuta). *Organizational Change Management: What It Is & Why It's Important*. Harvard Business School Online. Noudettu 16. tammikuuta 2024 osoitteesta <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>
- Terveystalo. (n.d.). Johtamisen ja työyhteisön kehittäminen. *Muutosjohtaminen*. Noudettu 18.12.2023 osoitteesta <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/johtamisen-ja-tyoyhteison-kehittaminen/muutosjohtaminen>
- Tilastokeskus. (n.d.). *Tuottava pääomakanta*. Noudettu 16.3.2024 osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/tuottava_paaoma.html
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu painos.
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Organisaatiomuutos*. Noudettu 14.11.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>
- UNCTAD. (2023). *International Investment Trends*. [tietoaineisto]. World Investment Report 2023. Noudettu 18.11.2023 osoitteesta https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_ch01_en.pdf
- Vuori, J. (n.d.). *Laadullinen sisällönanalyysi*. Tietoarkisto. Noudettu 10.3.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Åstrand, C. (2020, 29. tammikuuta). *Mitä due diligence tarkoittaa ja miksi se on yrityskaupoissa tärkeää?* Talouselämä. Päivitetty 15.3.2022. Noudettu 1.12.2023 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/bdo/mita-due-diligence-tarκοittaa-ja-miksi-se-on-yrityskaupoissa-tarkeaa/8be24e72-ec43-4135-92c9-03e81b69094e>

- Xiong, G., Wu, H., Helo, P., Shang, X., Xiong, G., Qin, R. & Wang, F-Y. (2022). A Kind of Change Management Method for Global Value Chain Optimization and Its Case Study. *IEEE Transactions On Computational Social Systems*, 9(4).
- Young, M. & Dulewicz, V. (2008). Similarities and Differences between Leadership and Management: High-Performance Competencies in the British Royal Navy. *British Journal of Management*, 19, 17-32. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00534.x

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Kysymykset	Otos
Taustakysymykset	
1. Missä tehtävässä/positiossa (roolissa) työskentelet tällä hetkellä yrityksessä?	Kaikki
2. Kuinka pitkään olet toiminut tässä tehtävässä?	Kaikki
3. Mitkä ovat pääasialliset vastuusi ja tehtäväsi tässä positiossa?	Kaikki
Yrityskauppa	
4. Onko sinulla aikaisempaa kokemuksesta yrityskaupprosesseista? Jos on niin millaista?	Kaikki
5. Mikä sinun mielestäsi on ollut yrityksen motivaatio tai tarve ryhtyä toteuttamaan tätä yrityskauppaa?	Kaikki
6. Miten kuvailisit uusinta yrityksen yrityskaupprosessia ja rooliasi siinä?	Kaikki
7. Milloin liityit mukaan yrityskaupprosessiin?	Kaikki
8. Onko roolisi yrityskaupprosessissa pysynyt samana vai ovatko rooli, ja tehtävät muuttuneet eri vaiheissa prosessia? jos muuttunut niin Miksi?	Kaikki
Haastateltavan oma rooli	
9. Millaisena näet oman roolisi yrityskaupan muutosprosessissa verrattuna muihin johtohenkilöihin?	Kaikki
10. Kuinka selkeänä koet oman roolisi yrityskaupan muutosprosessissa?	Kaikki
11. Miten arvioisit oman roolisi vaikutusta muutosprosessin etenemiseen ja lopputulokseen?	Kaikki
12. Mitä haasteita olet kohdannut omassa roolissasi liittyen yrityskaupan muutosprosessiin?	Kaikki
13. Miten arvioisit oman roolisi selkeyttämistarvetta tulevaisuudessa yrityskaupan muutosprosessissa? Onko roolisi ja vastuusi mielestäsi jo tarpeeksi selkeät, vai näetkö mahdollisia kehityskohteita?	Kaikki
Muutoksen onnistumisen edistäminen	
14. Miten mielestäsi yrityksen ylin johto on osallistunut yhteisen näkemyksen luomiseen ja strategisten tavoitteiden asettamiseen yrityskaupan muutosprosessin yhteydessä?	C-level / HR
15. Miten johto on mielestäsi ottanut huomioon yrityskaupan ja siihen liittyvien muutosten vaikutukset henkilöstöön?	Kaikki
16. Millä tavoin johto on mielestäsi viestinyt muutoksen tarpeesta, tavoitteista ja vaikutuksista organisaation sisällä?	Kaikki
17. Millaisia sisäisiä viestintätoimenpiteitä johto ja HR ovat toteuttaneet yrityskaupasta ja muutosprosessista? Miten olet itse osallistunut viestintään sulautumisprosessin aikana?	Kaikki
18. Onko johto osallistanut henkilöstöä muutosprosessin aikana, jos on miten?	Kaikki
19. Millaisin keinoin johto on mielestäsi pyrkinyt sitouttamaan henkilöstöä ja lisäämään muutosmyönteisyyttä organisaation sisällä?	Kaikki
20. Mitä keinoja organisaation johdossa käytetty/käytetään tukeakseen henkilöstöä muutosprosessin eri vaiheissa? Entä millaisen roolin HR ja maajohtajat mielestäsi ottavat tässä?	Kaikki
21. Miten kahden eri organisaation kulttuurit on otettu mielestäsi huomioon prosessin aikana? Entä, miten mielestäsi mahdollisia vastustuksen ilmenemismuotoja käsitellään organisaatiossa?	Kaikki
22. Millaisen roolin johto ja HR mielestäsi ottaa muutosprosessin jälkeen, kun yrityskauppa on toteutunut, ja integraatiovaihe alkaa?	Kaikki
23. Millaisin keinoin johto seuraava ja arvioi muutoksen etenemistä ja tehokkuutta? Onko HR ja maajohtajat mukana seuranta/arviointiprosessissa?	Kaikki
24. Yleisesti ottaen, miten sinun mielestäsi johto on onnistunut hallitsemaan yrityskaupan muutosprosessia ja pyrkinyt edistämään prosessin onnistumista?	Kaikki
25. Miten mielestäsi johto voisi kehittää tai parantaa muutosprosessin läpiviemistä tulevaisuudessa? Mitä ehdotuksia sinulla olisi muutoksen hallintaan liittyen?	Kaikki

Liite 2. ChatGPT -seloste

Tutkielman tekijän kirjallinen selvitys tekoälyn hyödyntämisestä pro gradu - tutkielmassa.

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty OpenAI nimisen tutkimuskeskuksen kehittämää ChatGPT-nimistä tekoälysovellusta. ChatGPT-sovellusta hyödynnettiin työkaluna, jonka tarkoituksena oli tukea sekä tehostaa pro gradu -tutkielman prosessia. Tutkielman tekijä on ottanut huomioon oppilaitoksen asettamat säännöt ja ohjeistukset tekoälyn soveltamiseen tutkielmassa, minkä lisäksi tutkielman tekijä on arvioinut tekoälyn tarvetta prosessin eri vaiheissa. Tekoäly ei ole ollut kirjoittamassa tai tuottanut valmista tekstiä työhön. Tutkielmassa tekoälyn tuottamaa materiaalia on tarkasteltu kriittisesti ja sitä on pyritty hyödyntämään vain sellaisissa prosessin vaiheissa, jotka tehostavat ja tukevat tutkielman tekemistä.

ChatGPT:tä tässä työssä on käytetty ensisijaisesti empiirisessä osiossa, jossa tekoäly on auttanut muotoilemaan tutkimus- sekä haastattelukysymyksiä, jotka tutkielman tekijä on muokannut ja tarkastanut työn kontekstiin soveltuviksi. Tekoälyä on hyödynnetty myös tiivistämään sekä kääntämään laajoja aineistoja, joita tutkielman tekijä on verrannut alkuperäiseen aineistoon luotettavuuden varmistamiseksi. Tekoäly on ollut apuna englanninkielisten viestien ja tiivistelmän luomisessa, jossa on korvattu kaikki henkilötiedot teemoitetulla, jotta syötekenttään ei tallennu arkaluontoista tietoa. Tutkielman tekijä ottaa täyden vastuun julkaisun sisällöstä.